

316.663

574

MAGYAR  
TUDOMÁNYOS  
AKADÉMIA  
IPARCAZDASÁGTANI  
TÁRSULAT

# IPARCAZDASÁGI SZEMLE

1974

1



# TARTALOM

MAGYAR TUDOMÁNYOS AKADÉMIA  
IPARGAZDASÁGTANI KUTATÓCSOPORT  
IPARGAZDASÁGI SZEMLE 1974/I.

## TANULMÁNYOK 7

Dr. Parányi György: Az anyagmozgatás korszerűsítését akadályozó szemléleti tényezők 7

Viszt Erzsébet: A munkával való elégedettség és a szakmai mobilitás vizsgálata 25

Richard Beckhard: Szervezetfejlesztés 42

## NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK 68

A Termelékenységi Szövetség tevékenységéből 68

Szakértői ülés a munkaerőgazdálkodás és a munkaerőmobilitás kérdéseiről 68

A norvég Termelékenységi Központ tevékenységéről 74

Típusmunkahelyek kialakítása a Szovjetunióban 77

A munkások vezetésben való részvétele Jugoszláviában és Angliában 84

## TUDOMÁNYOS ÉLET 90

Az MTA Ipargazdasági Bizottságának 1973. decemberi ülése 90

Konferencia a gazdasági rendszerek modellezéséről 97

Ankét a szervezettség színvonalának értékeléséről 100

Szovjet társ-folyóirat, az EKO 106

## SZAKIRODALOM 109

Horváth László: A vállalat távlati terve - időhorizont - ciklusok - stratégia 109 -

Hegedüs Miklós: Gazdasági fejlettség és urbanizáció 111 - Losonczi Károly: A  
munkaerőmozgásokról 114

Könyvekről - röviden 116

A tanulmányok rövid orosz és angol nyelvű tartalmi kivonata 119

Felelős kiadó  
ROMÁN ZOLTÁN

Szerkesztésért felelős  
VÁNYAI PÉTERNÉ

Technikai szerkesztő  
SZIJ REZSŐ

Szerkesztőség: Magyar Tudományos Akadémia Ipargazdaságtani Kutatócsoport  
Budapest, V., Széchenyi rkp. 3. I. e. Tel.: 121-969. Megjelenik negyedéven-  
ként. Előfizetési ára egy évre 250,- Ft. Terjeszti a Magyar Posta. Előfizet-  
hető a Posta Központi Hírlap Irodánál (KHI. Budapest, V., József nádor tér 1.  
postacím: 1900 Budapest) közvetlenül, vagy postautalványon, valamint átutalással  
a KHI. 215-96162 pénzforgalmi jelzőszámára. - Indexszám: 25.394

Kossuth Könyvkiadó Sokszorosító Üzeme

740111



## С О Д Е Р Ж А Н И Е

### Очерки 7

Дердъ ПАРАНИ: Факторы сознания препятствующие совершенствованию передвижения материалов на предприятии 7

Эржебет ВИСТ: Удовлетворенность работой и исследование отставления своей специальности 25

Ричард БЕКХАРД: Развитие организации 42

### Международный опыт 68

Из деятельности Европейской Ассоциации научных центров по производительности труда 68

Заседание экспертов по вопросам труда и мобильности рабочей силы 68

О деятельности Научного центра производительности Норвегии 74

Образование типовых рабочих мест в СССР 77

Участие рабочих в руководстве предприятием в Югославии и Англии 84

### Научная жизнь 90

Заседание Комиссии по экономике промышленности Венгерской Академии Наук декабря 1973 г. 90

Конференция о моделировании экономических систем 97

Беседа об оценке уровня организованности 100

Советский журнал ЭКО 106

Специальная литература 109

Ласло ХОРВАТ: Перспективный план предприятия - горизонт  
времени - циклы - стратегия 109

Миклош ХЕГЕДЮШ: Уровень экономического развития и урба-  
низация 111

Кароль ЛОЖОНЦИ: О движении рабочей силы 114

Вкратце о книгах 116

Краткое содержание статей на русском и английском языках 119

## CONTENTS

### STUDIES 7

Parányi, Gy.: Views impending the modernization of material handling 7

Viszt, E.: Research on job-satisfaction and professional mobility 25

Beckhard, R.: Organizational development 42

### INTERNATIONAL EXPERIENCES 68

On the activities of the EANPC 68

Expert meeting on the problems of labour management and labour mobility 68

On the activities of the Norwegian Productivity Centre 74

Development of typical workplaces in the Soviet Union 77

Participation of workers in management in Yugoslavia and in the United Kingdom 84

### SCIENTIFIC LIFE 90

Session of the Committee for Industrial Economics of the Hungarian Academy of Sciences in December 1973 90

Conference on modelling economic systems 97

Enquete on the evaluation of the degree of organization 100

The Soviet periodical EKO 106

### BOOK REVIEWS 109

Horváth, L.: The long-term plan of enterprise - time horizon - cycles - strategy 109 - Hegedüs, M.: Economic development and urbanization 111-

Losonczl, K.: On labour fluctuation 114 - On Books in Brief 116

Abstracts in Russian and English 119



# TANULMÁNYOK

Dr. Parányi György

## AZ ANYAGMOZGATÁS KORSZERŰSÍTÉSÉT AKADÁLYOZÓ SZEMLÉLETI TÉNYEZŐK

Az anyagmozgatás elmaradottsága, fejlesztésének szükségessége mintegy két évtizede állandóan napirenden lévő témája minden olyan elemzésnek, kutatásnak, amely népgazdasági, ipari vagy vállalati, sőt munkahelyi szinten vizsgálja a termelés és a termelékenység növelésének, a gyártás gazdaságossága fokozásának, az emberi munkafeltételek javításának, a nehéz fizikai munka csökkentésének lehetőségeit. Ugyanakkor kevés más terület van, ahol – legalábbis általános ipari mértékben – oly kevéssé kielégítő fejlődés következett volna be, mint e sajátos munkaterületen. Ezt az utóbbi állítást szemléltesse néhány statisztikai adat /1/, /2/, /3/, /4/.

Valamely tevékenység műszaki színvonalának növekedését legalátalánosabban a munka gépesítettségi fokának változása jelzi. Az 1. sz. táblázatban bemutatott adatok szerint az anyagmozgatási-szállítási tevékenységet végző munkások közül a gépesített munkán dolgozók aránya 1964-től 1972-ig gyakorlatilag nem változott (a minisztériumi iparban 1964-ben 28,6 %, 1968-ban 29,8 %, 1972-ben 29,5 %). Természetesen ez az egy adat önmagában még nem jelzi egyértelműen az anyagmozgatás fejlesztésének hiányát, ugyanis javít a képen az, hogy ugyanezen források szerint a minisztériumi iparban az anyagmozgatók aránya a vizsgált időszakban – bár mérsékelt – csökkenést mutat; 1964-ben 17,5 %, 1968-ban 15,2 %, 1972-ben pedig 14,4 %-a az összes ipari munkásoknak.<sup>1/</sup> Az idő-

---

<sup>1/</sup> Bár a statisztikai adatsor önmagában helytálló, a teljes valóságot nem tükrözi, ugyanis ez az anyagmozgató látszám – amint ezzel a továbbiakban foglalkozunk – nem foglalja magában az úgynevezett rejtett anyagmozgatás munkaerő-létszám egyenértékét.



ponti megfigyelések szerint az anyagmozgatók száma is - bár jelentéktelen mértékben - csökkent. Ugyanakkor a termelési volumen - s ezzel a mozgatott anyagmennyiség - jelentősen megnőtt. Mindez az anyagmozgatási munka - szabatosan meg nem állapítható mértékű - termelékenység növekedését jelzi.

A további történeti visszapillantást mellőzve, tekintsük át, hogy ez - a közfelfogás szerinti termelési kisegítő - folyamat, amely a foglalkoztatott létszámot tekintve nem haladja meg a javítási-karbantartási tevékenységet végzők (1972-ben 14,6 %-os) arányát, miért neuralgikus pontja az iparnak.

Népgazdasági szinten a fő kérdés az anyagmozgatással lekötött munkaerő nagysága, illetőleg felszabadításának lehetősége. Ez a létszám "megfogható" terméket nem hoz létre, ugyanakkor növeli a termelés költségeit és permanens gondot okoz a termelési volumen növekedésével arányosan jelentkező létszámgigény pótlása. Az extenzív munkaerőtartalékok csökkenésével, a termelés növelésével a figyelem mindinkább az e területen foglalkoztatott "improduktív" létszám megnyerése irányába fordul. Népgazdasági vonatkozásban ez a probléma úgy jelenik meg, mint az anyagmozgatással lekötött munkaerő magasabb értéket létrehozó, hatékonyabb területen történő foglalkoztatásának lehetősége.

A vállalatvezetés különböző szintjein, a felső vezetéstől a munkahelyig, az anyagmozgatás mint a termelés különféle vonatkozásokban egyaránt negatív tényezője jelenik meg. Ilyen sajátosságai: a legnehezebb fizikai munkát igénylő terület, ennek minden hátrányával; a termelés növelését akadályozza az anyagmozgató létszám hiánya; a nehéz fizikai munkával járó, a konjunkturális helyzetből adódó, átlagosnál magasabb anyagmozgató bérek bérfeszültségek forrásai; az anyagmozgatás a programszerű termelést s az egyes munkahelyek fennakadásmentes munkáját gátló egyik leglényegesebb, legnagyobb gyakorisággal előforduló zavarforrás; az üzemi balesetek nagy százalékanak oka; az improduktív költségeket növelő tényező stb.

Nézzük meg először a fenti véleményeket a rendelkezésre álló adatok tükrében.

A fizikai munka gépesítettségének alacsony színvonalát globálisan az 1. sz. táblázatban foglalt adatok mutatják be. A helyzetet jobban érzékelteti a 2. sz. táblázat, amely az alaptevékenységet ellátó ipari munkásoknak a munka gépesítettsége szerinti megoszlását szemlélteti. Ebből megállapítható, hogy - ágazati sajátosságoktól függő jelentős szóródás mellett - az alaptevékenységen dolgozókhoz képest kb. fele akkora a gépek mellett dolgozó anyagmozgatók aránya (50,8 %, 29,5 %).

A 3. sz. táblázat szemléltetően mutatja az anyagmozgatást jellemző nehéz munkakörülményeket.

Az anyagmozgatás "részesedése" a baleseti statisztikában a 4. sz. táblázat adataiból látható.

Szembetűnő egyrészt, hogy az összes baleseteknek több mint a fele (52,6-56,2 %) vezethető vissza anyagmozgatási okokra mindhárom termelő ágban. A legtöbb baleset (az összes anyagmozgatás jellegű balesetnek ugyancsak mintegy fele) tárgyak eséséből származik; ez viszont elsősorban a nem kielégítő gépesítésre, az anyagmozgatási műveletek rendkívül nagy számára, s a sokszor primitív munkakörülményekre vezethető vissza.

A termékelőállító munkahelyek szervezett tevékenységét zavaró anyagmozgatási hiányosságokat pedig egy, az MTA Ipargazdaságtani Kutatócsoportjában most folyó, valamennyi munkafeltételre kiterjedő vizsgálatból kiragadott néhány adattal szemléltetjük.

Eszerint a mintegy kétezer megkérdezett munkás 25-30 %-a egyaránt elégedetlen az anyagmozgatást megkönnyítő, egyszerű eszközök hiánya miatt, kifejezetten rossznak, akadozónak tartja munkahelye anyagellátását, s hiányolja a segítő (segédmunkást). 42 % pedig az anyagmozgatás miatti fizikai igénybevételt tartja túl magasnak.

Az anyagmozgatás fenti problémái a szakemberek előtt többé-kevésbé ismeretesek. A következőkben, a teljesség igénye nélkül, néhány tudati vonatkozású, adatszerűen kevésbé érzékelhető tényezőt kívánunk röviden megvilágítani. Ezek a sokszor fogalmi jelle-

1. sz. táblázat

Az anyagmozgatási tevékenységet végző munkások számának megoszlása

1964-1968-1972-ben a munka gépesítettsége szerint (%)

Ágazat megnevezése	Anyagmozgatási-szállítási tevékenységen foglalkoztatott munkások közül					
	gépesített munkán	nem gépek mellett	gépesített munkán	nem gépek mellett	gépesített munkán	nem gépek mellett
	dolgozó munkások aránya					
	1964		1968		1972	
Bányászat	48,3	51,7	48,7	51,3	52,6	47,4
Villamosener- giaipar	45,9	54,1	47,8	52,2	55,6	44,4
Kohászat	53,9	46,1	44,3	55,7	45,7	54,3
Gépipar	15,3	84,7	19,7	80,3	21,4	78,6
Építőanyag- ipar	28,1	71,9	31,5	68,5	33,1	66,9
Vegyipar	33,1	66,9	46,3	53,7	35,0	65,0
Könnyűipar	12,0	88,0	12,0	88,0	10,8	89,2
Élelmiszer- ipar	14,6	85,4	16,3	83,7	16,3	83,7
Minisztériumi ipar						
összesen	28,6	71,4	29,8	70,2	29,5	70,5

Az alap- és az anyagmozgatási tevékenységet végző ipari munkások számának megoszlása a munka  
gépesítettsége fokozatai szerint, 1972-ben (%)

Ágazat megnevezése	Tevékenység megnevezése	Gépek mellett dolgozók száma				Nem gépek mellett dolgozók száma					
		ellen- őrző, felü- gyelő tevé- keny- ség	gépi munka domi- nál	kézi munka domi- nál	Össze- sen	irányi- tő, el- lenőr- ző te- vékeny- ség	energia meghaj- tású szerszámok		nehezen gépesíthető energia meghajtású szer- számok nélkül vég- zett tevékenység	közvet- lenül	Össze- sen
							segít- ségével	nélkül			
Bányászat	alaptevékenység	4,4	15,5	6,7	26,6	4,6	41,4	27,4	27,3	0,1	73,4
	anyagmozgatás	7,1	28,7	16,8	52,6	2,3	0,5	44,6	42,7	1,9	47,4
Villamos- energiaipar	alaptevékenység	10,0	12,4	6,7	29,1	3,8	2,2	64,9	64,9	-	70,1
	anyagmozgatás	4,4	46,8	4,4	55,6	2,4	-	42,0	42,0	-	44,4
Kohászat	alaptevékenység	6,5	36,8	22,6	65,9	5,2	5,1	23,8	22,4	1,4	34,1
	anyagmozgatás	2,0	30,2	13,5	45,7	3,0	0,1	51,2	50,0	1,2	54,3
Gépipar	alaptevékenység	3,3	26,7	10,3	40,3	6,6	10,0	43,1	42,0	1,1	59,7
	anyagmozgatás	0,6	9,1	11,7	21,4	2,2	0,4	76,0	74,6	1,4	78,6
Építőanyag- ipar	alaptevékenység	9,4	16,2	26,1	51,7	1,5	2,1	44,7	35,4	9,3	48,3
	anyagmozgatás	4,9	16,7	11,5	33,1	1,8	-	65,1	47,7	17,4	66,9
Vegyipar	alaptevékenység	11,4	35,5	26,4	73,3	6,0	0,9	19,8	17,1	2,7	26,7
	anyagmozgatás	2,4	16,2	16,4	35,0	7,3	-	57,7	48,1	9,6	65,0
Könnyűipar	alaptevékenység	0,9	50,9	16,5	68,3	5,8	0,8	25,1	21,6	3,5	31,7
	anyagmozgatás	0,2	7,3	3,3	10,8	1,6	-	87,6	51,2	36,4	89,2
Élelmiszer- ipar	alaptevékenység	4,9	15,9	18,9	39,4	5,0	1,6	54,0	46,6	7,4	60,6
	anyagmozgatás	0,4	10,1	5,8	16,3	4,0	0,1	79,6	38,3	41,3	83,7
Minisztériu- mi ipar össz.	alaptevékenység	3,9	39,0	14,9	50,8	5,7	7,1	36,4	33,7	2,7	49,2
	anyagmozgatás	2,4	16,3	10,8	29,5	2,7	0,2	67,6	54,2	13,4	70,5

3. sz. táblázat

Alap- és anyagmozgatási tevékenységet végző ipari munkások számának  
megoszlása a munkakörülmények jellege szerint 1972-ben (%)

Ágazat megnevezése	Tevékenység megnevezése	Normál erőfelfejtés normál és kedvezőtlen munkakörülmények között	Nagy erőfelfejtés vagy/és különösen kedvezőtlen munkakörülmények
Bányászat	alaptevékenység anyagmozgatás	28,1 82,4	71,9 17,6
Villamosenergiaipar	alaptevékenység anyagmozgatás	85,0 81,8	15,0 18,2
Kohászat	alaptevékenység anyagmozgatás	71,0 72,5	29,0 27,5
Gépipar	alaptevékenység anyagmozgatás	95,7 79,8	4,3 20,2
Építőanyagipar	alaptevékenység anyagmozgatás	54,0 42,2	46,0 57,8
Vegyipar	alaptevékenység anyagmozgatás	88,2 60,5	11,8 39,5
Könnyűipar	alaptevékenység anyagmozgatás	94,8 64,2	5,2 35,8
Élelmiszeripar	alaptevékenység anyagmozgatás	73,7 38,3	26,3 61,7
Minisztériumi ipar összesen	alaptevékenység anyagmozgatás	85,6 67,6	14,4 32,4



4. sz. táblázat

Az anyagmozgatási jellegű balesetek az összes balesetek %-ában 1972. évben

			Daru, emelő- gép, további- tő szerkezet	Tárgyak esése, omlás	Jármű + csille	Erőgép, közlőmű, munkagép	Összesen
Állami ipar	Nehéz ipar	Bányászat	9,1	41,9	12,9	3,7	68,6
		Kohászat	9,0	24,7	4,3	13,8	51,8
		Gépipar	2,7	26,4	3,6	25,1	57,8
		Építőanyagipar	4,8	28,0	13,7	13,9	60,4
		Vegyipar	1,2	2,3	6,7	13,0	42,4
		Nehézipar összesen	5,2	29,7	7,3	16,5	58,7
	Könnyűipar		1,6	21,3	6,3	31,8	61,0
	Egyéb ipar		0,6	20,4	4,3	24,1	49,4
	Élelmiszeripar		2,2	18,6	8,2	8,9	37,9
	Állami ipar összesen		4,2	27,0	7,2	17,8	56,2
Állami építőipar			4,6	30,8	6,8	10,4	52,6
Állami szállítás és hírközlés			2,1	27,7	20,1	5,4	55,3

gü, vagy az anyagmozgatás funkciójából adódóan nehezen áttekinthető problémák az átlagosnál is jobban megnehezítik e folyamat tényleges, objektív tartalmának, helyének, szerepének értékelését és ezzel e tevékenység tényleges súlyát, helyes arányainak meghatározását célzó közgazdasági elemzések megvalósítását.

### Az anyagmozgatás értelmezése

Már az anyagmozgatás fogalma, s az e körbe tartozó tevékenységek határai sem egyértelműen definiáltak. Zavar van az anyagmozgatás és a szállítás, az anyagmozgatás és a raktározás, az anyagmozgatás és a technológiai műveletek elhatárolásában, értelmezésében. Ugyancsak tisztázatlan - a fogalomzavartól nem függetlenül - az anyagmozgatási létszám és ebből származtatva az anyagmozgatási időráfordítás és költségek értelmezése, mérése. Előre kell bocsátani, hogy nem egyszerűen fogalmi problémáról van szó. Az a tény, hogy anyagmozgatásnak az ilyen címen nyilvántartott dolgozók tevékenységét tekintik, vagy bevonják e körbe az ún. rejtett anyagmozgatást, a korábbiakban idézett anyagmozgató létszám (ill. munkaidőráfordítás) arányának minimálisan a megduplázódását jelenti. Ugyanakkor a gyártástechnológia és az anyagmozgatási módszerek összefüggő műszaki tervezésében is teljesen más koncepció érvényesítését igényli a kétféle felfogás.

Értelmezésünk szerint /5/, /6/ az anyagmozgatás nem azonos a szállítással, de a vállalaton, gyártelepen belüli viszonylatban gyakran alkalmazott belső szállítással sem.

Az anyagmozgatás a gyártelepen (általánosabban bármely termelési, kereskedelmi stb. célt szolgáló telepen) belüli tevékenységi kategória. Ezért - témánknál maradva - a szállításnak, mint a telepen kívüli, az előállítót és a felhasználót stb. összekötő anyag-, árutovábbításnak meghatározásával nem foglalkozunk.<sup>2/</sup>

---

<sup>2/</sup> Egy OMFB tanulmányból: "A szállítási láncolat kezdetei és végei, illetőleg egyes fázisai között előforduló rakodási műveletek - a telepi tevékenységek - (P.Gy.) jelentik az anyagmozgatási tevékenységet" /7/.

Szükséges azonban az anyagmozgatás és a belső szállítás fogalmának tisztázása.

A belső szállítás a kisvolumenű, szétagolt, egymástól térben és időben erősen elhatárolt, alacsony termelékenységű műveletek egymásutánjával történő gyártásban elkülönült tevékenység. Alapvető feladata a területileg és rendszerint szervezetileg is elválasztott technológiai szakaszok között az anyagok szállítása, hosszabb-rövidebb ideig történő raktározása. Ehhez kapcsolódik - főleg nehéz egységsúlyú anyagok esetében - az egyes munkahelyeken a termelő berendezések kiszolgálásának megkönnyítése az anyag mozgatásának gépesítésével.

A belső szállítás tehát általában a termeléssel többé-kevésbé kapcsolatos, de önálló, elkülönült folyamat, s e fogalmon elsősorban az anyag tartózkodási helyének megváltoztatását értik.

Az anyagmozgatás magában foglalja a gyártelep területén belül az összes alap- és segédanyagok, félkész- és késztermékek, felszerelések helyének, valamint a tároláshoz és technológiai alakításhoz szükséges helyzetének megváltoztatásával összefüggő valamennyi műveletet. Az anyagmozgatás kapcsolja össze folyamattá, a tevékenységek dinamikus láncolatává a termelési- és a munkafolyamat egyes elemi szakaszait.

Két gyártási fázist (pl. két alakítási műveletet, vagy egy alakítási és egy ellenőrzési tevékenységet), valamint gyártási és tárolási (várározási) szakaszt mindenkor anyagmozgatási művelet kapcsol össze - s fordítva, az anyagmozgatási műveleteket többnyire gyártási (tárolási) fázisok előzik meg és követik.

Minthogy az alakítási műveletek és az anyagmozgatási mozzanatok egységes folyamatot alkotnak, s az egyik tevékenység végpontja a másiknak kezdőpontja és fordítva, természetesen a korszerűsítés műszaki és szervezési módszerei sem választhatók el az egész termelési folyamat, a gyártási rendszer és technológia, ill. berendezései, munkahelyei mikéntjétől s fejlesztésétől.

A vállalati anyagmozgatás tehát nem egyszerűen szállítási, raktározási munka, hanem az egész termelési folyamat kialakításának

egyik fontos és szervező erejű eszköze, amely közvetve és közvetlenül hat a termelés mutatóira.

Külön említést kell tenni az ugyanezen fogalomkörbe tartozó tárolás értelmezéséről.

A tárolás fogalma hagyományos, de a még ma is gyakran használt értelmezésben a termelési folyamatnak egyértelműen elhatárolt szakaszát, pontosabban a termelési folyamat megszakítását s az anyag hosszabb-rövidebb ideig történő elkülönített raktározását jelenti.

Az iparvállalat termelési folyamatában az anyag alakítási, ellenőrzési, mozgatási és tárolási fázisban lehet. Az előbbieket a gyártási folyamat dinamikus, míg a tárolás annak statikus eleme. A korszerű gyártástervezés, termelési folyamat szervezés keretében a fenti dinamikus és statikus fázisok egymással szoros kapcsolatban, kölcsönös egymásra hatásukban vizsgálándók, illetőleg a technológiai és tárolási fázisok anyagmozgatását egységes idő- és térbeli folyamatként helyes értelmezni és kialakítani.

Mindezek figyelembe vételével, az anyagmozgatás főbb területei az alábbiak:

- A szállításhoz kapcsolódó anyagmozgatás; a gyártelepre érkező anyagok fogadása és a késztermékek, hulladékok kiszállításának előkészítése.
- A tárolás anyagmozgatása; a gyártás kiinduló anyagainak, a különböző fázisu félkésztermékeknek és a készárúknak, hulladékoknak stb. tárolásával kapcsolatos anyagmozgatás.
- Az üzemközi anyagmozgatás; a nyersanyagok, félkésztermékek, gyártóeszközök eljuttatása a gyári raktárakból, üzemekből a megfelelő termelő üzemrészekbe, illetve a közbeni tárolást végző raktárakba.
- A munkahelyközi anyagmozgatás; az egyes üzemeken (műhelyeken) belül az anyagoknak műveletről-műveletre, az egymásutáni gyártási fázisokban egyik munkahely közvetlen környezetéből a másikba való továbbítása.

- A munkahelyi anyagmozgatás; a munkahely körzetén belül, többnyire a munkagéphez beosztott munkás által végzett anyag-géphez emelés, munkadarab adagolás, befogás, átforgatás, gépből kivétel, ürítés műveletei.

### Az anyagmozgatás sajátos szerepe

Az anyagmozgatás meghatározásából következik, hogy nem egyszerűen a termelést meghatározó számos részfolyamat egyike, hanem kiemelt szerepe és jelentősége van az egész termelési folyamat hatékonyságának és színvonalának meghatározásában:

a/ A termelés statikus tényezői (a rendelkezésre álló termelő berendezések, anyag és munkaerő együttese) akkor válnak terméket létrehozó folyamattá, ha meghatározott időbeli egymásutánban végrehajtják a különféle technológiai műveleteket. Az időbeli mellett azonban térbeli egymásután következésnek is létre kell jönnie; csak az összes anyagnak, a gyártáshoz szükséges eszközöknek - a termelés időrendje által meghatározott sorrendben - valamennyi üzemen, műhelyen történő átáramlása teszi a tevékenység-sorozatot materiálisan lezajló termelési folyamattá. Ez pedig az anyagmozgatás feladata, s ezért annak minden zökkenője a szervezett, ütemes termelést gátolja.

b/ Az előbbiek szerint az anyagnak valamennyi, a folyamatban érintett munkahelyre, termelő berendezésre, munkapadra el kell jutnia. Ezért, amennyiben az áramlás időbeli és térbeli folyamata nincs a technológiai műveletekkel összehangolt színvonalon kialakítva, gépesítve és automatizálva, úgy szükségszerűen a legkülönbözőbb kényszermegoldások - primitív, munkaigényes, balesetveszélyes anyagmozgatási műveletek - ékelődnek be az egyébként esetleg korszerű alaptechnológiai műveletsorba. Ezzel tech-



nikai színvonal szempontjából felbomlik a folyamat egysége és romlanak gazdasági mutatói.

Az anyagmozgatási tevékenység jellegzetes vonása, hogy szerepe a gyártási technológiai folyamatok korszerűsödésével, fejlődésével párhuzamosan módosul: egyre inkább szervesen beépül az alap-(termelő-) tevékenységbe, egyre kevésbé különülnek el a termékek megmunkálásának, átalakításának technológiai folyamatai az anyagmozgatási műveletektől. A fejlettebb, korszerűbb, nagyobb teljesítőképességű berendezések, célgépek, gépsorok beállítása, a fokozódó automatizálás stb. elkerülhetetlenné teszi az anyagmozgatás egyidejű fejlesztését, olyan anyagmozgatási megoldások alkalmazását, amelyek nem gátolják, hanem lépést tartanak a gyártási technológia fejlődésével. Az anyagmozgatás korábbi, másodlagosnak tekintett, kiegészítő jellegű szerepkörét túllépve már ma és a jövőben fokozódó mértékben egyenrangú "partnerévé" válik a gyártási alaptechnológiának azáltal, hogy biztosítja az egész termelési folyamat összhangját.

### Az anyagmozgatás kettős arculata

Az eddigiekben megállapítottuk, hogy az anyagmozgatás a termelési, a gyártástechnológiai és a munkafolyamatnak, ezek szervezési módjának elválaszthatatlan eleme. Módszereinek az alaptechnológia szervezettségét és hatékonyságát kell fokoznia s oly módon kell kialakítani, hogy a gyártás egésze termelékenyebben, könnyebben, gazdaságosabban legyen megvalósítható.

Ugyanakkor azonban az anyagmozgatásnak saját technológiája is van, a továbbítási, rakodási műveletek megoldási módjai; választott eszközei és eljárásai meghatározzák magának az anyagmozgatási munkának a szervezettségét, termelékenységét, munkakörülményeit, gazdaságosságát.

Tehát az anyagmozgatási folyamatot és műveleteket önmagukban is elemezni, ésszerűsíteni kell.

Amíg az anyagmozgatás kialakításának e kettős nézőpontja logikailag könnyen belátható, addig e "kétarcúság" figyelembe vétele a gyakorlatban már korántsem ilyen egyértelmű. Az első szempont, amelyben az anyagmozgatás a termelés különféle oldalai és folyamatai rendszerszemléletű felfogása egyik elemének tekinthető, főleg a műszaki fejlesztésben jelenik meg, s itt is veszik figyelembe. A gyártási folyamatok kialakítása során műszaki megoldása is, de különösen gazdasági vonatkozású kihatásai (idő- és költséggráfordítás, ill. tevékenység- és hozamnövelő hatás) elmosódnak a vállalat általános működési jellemzőiben. Ugyanakkor az anyagmozgatás mint önálló tevékenység naturálisan is, gazdasági mutatóiban is elkülönítetten követhető.

A fentieknek gyakorlati következménye az, hogy eléggé vulgarizált módon az anyagmozgatást gyakran azonosítják és leszűkítik az elkülönülten megjelenő - tulajdonképpen a belső szállítás korábbiakban bírált szemléletének megfelelő - ún. nyílt anyagmozgatási tevékenységekre, illetőleg ennek ráfordításaira, s gazdaságosságát, hatásait is csak "önmagában" az anyagmozgatási folyamatban kísérlik meghatározni.

### A nyílt és rejtett anyagmozgatás

Az anyagmozgatási időráfordítás számbavételénél rendszerint az egyértelműen belső szállítással, üzemi és raktári anyagtovábitással, rakodással foglalkozókat, az anyagmozgató gépek kezelőit veszik számításba. Ez gyakorlatilag a vállalati munkaügyi nyilvántartásokban az anyagmozgatók és szállítási-rakodási segéd munkások címén szereplő létszámot foglalja magában. A Központi Statisztikai Hivatal idézett időszakos felmérései is - bár a módszertani meghatározás szerint az elhatárolás alapja a végzett tevé-

kenység volt<sup>3/</sup> -, valójában ugyancsak ezekre a dolgozókra terjedtek ki, "finomítva" a formális besorolás szerinti kategorizálást. A fenti adatok szerint - mint láttuk - a nyílt anyagmozgatás aránya 15 % körüli érték. (A vállalati munkaügyi nyilvántartások alapján rendszerint még kisebb a szállítási- anyagmozgatási- rakodási munkakörben nyilvántartottak aránya.)

A munkafolyamatok elemzése azonban rávilágít, hogy az úgynevezett közvetlenül termelő dolgozók, szakmunkások, "produktív dolgozók" is idejük kisebb-nagyobb részét anyagmozgatási feladatok ellátásával töltik el. Egyes esetekben maga a szakmunkás megy az anyagért, de ha ez ma már üzemeinkben nem is mindennapos jelenség, annál gyakoribb, hogy az anyagra, vagy az anyagmozgató berendezésre, darura, esetleg az anyagmozgató segédmunkásra várakoznia kell. Különösen jelentős az az idő és munkamennyiség, amelyet a szakmunkás munkahelyén a megmunkálendő anyagok fel- és lerakodásával, a munkahely anyaggal történő kiszolgálásával tölt el. Emellett különféle, nem anyagmozgató beosztásban lévő dolgozók is részt vesznek az anyagmozgatásban, mint pl. raktárosok, diszpécserok, ellenőrök stb.

A teljes, az előbb felsoroltak által végzett rejtett anyagmozgatást is magában foglaló tevékenység - anyagmozgató főre átszámolva, százalékosan kifejezve - az összes fizikai állomány 25-40 %-ának megfelelő munkaigényű.

Az anyagmozgatás költségeinek meghatározásánál ugyancsak érvényesül a nyílt és rejtett költségek, sőt a továbbgyűrűző költségkihatások meghatározásának problematikussága.

A költségek, illetve költségkihatások négy nagy csoportba oszthatók /7/, /8/:

---

<sup>3/</sup> "Az alap- és kisegítő tevékenységek, valamint a tevékenységi (munka) körök szerinti elhatárolás a tevékenységek "tulnyomó jellege" alapján történt aszerint, hogy az adatfelvétel napján a munkás munkaidejének nagyobb részében milyen tevékenységet végzett." /3/

- a nyílt költségekre,
- a rejtett költségekre,
- a továbbgyűrűző költségkihatásokra és
- a nem számszerűsíthető hatásokra.

A szokásos vállalati információrendszerben csak az első kategória szerepel, de többnyire ez is csak a raktári és szállítási rakodómunkások bérköltségét veszi figyelembe. Az első és második kategória együtt az összes anyagmozgatási ráfordítást tartalmazza: az összes élőmunkaráfordítás bérköltségét, valamint az anyagmozgató gépekkel kapcsolatos költségeket.

Ez a költség a jelenlegi vállalati gyakorlatban nem kerül elemzésre, kisebb hányada beépül a "produktív" bérekbe, nagyobb hányada elemezhetetlenül beolvad az "általános" költségek közé. Reprezentatív vizsgálatok azt mutatták, hogy az iparban a nyílt és a rejtett anyagmozgatási költségek együttesen az anyagmentes termelési költség 10-30 %-át képviselik.

A továbbgyűrűző és a nem számszerűsíthető hatások csak mint hatékonyság csökkentő, illetve növelő tényezők vehetők számításba; ilyenek például az álló- és forgóeszközlektetéssel, illetve kihasználással való összefüggések.

Az idézett tanulmány /7/ szerint: az anyagok (készletek) termelési folyamatban töltött idejének csak elenyésző hányada az ugynevezett "technológiai" idő: az összes időnek néha több mint 90 %-a várakozás a megmunkálásra vagy szállításra.

A termelés ütemessé tétele fontos tényezője az átfutási idő csökkentésének. E tekintetben az anyagmozgatás szerepe elsődleges, hiszen pl. a folyamatos működésű anyagmozgató berendezések az átfutási idő betartását nagy biztonsággal megoldják. Jogosan tekintik a megfelelően szervezett és gépesített anyagmozgatást mintegy a termelési folyamat ütemessége hordozójának.

A kapacitás kihasználási elemzések számos tapasztalata arra enged következtetni, hogy az iparban legalább 10 %-ra tehető az anyagmozgatási hiányosságok miatt ki nem használt termelő kapacitás. Ugyanakkor az ipar egészében a kapacitás kihasználás növelésének minden százaléka milliárdos gépberuházással egyenértékű.

A kapacitás kihasználás problémakörébe tartozik a termelési célú építmények kihasználtsága. Az iparban átlagos színvonalnak tekinthető, ha a termelési célra létesített területek egyharmadát valóban termelő berendezések foglalják le: a maradék terület anyagmozgatási ut és ún. ütemraktár. Hasonló a helyzet a raktárakban is, ahol az utak és előkészítő területek veszik igénybe a teljes raktárterület mintegy felét. Még rosszabb a légtér kihasználtsága.

Az elmondottak alapján az az általános következtetés vonható le, hogy az anyagmozgatás fejlesztésének hatékonysági értékelésekor pusztán a nyílt költségek alapján való döntés dezorientál.

Az anyagmozgatás gazdaságosságának értékelését a fenti problémák rendkívül megnehezítik, s ennek oka elsősorban nem számviteli jellegű.

A fejlesztés révén elért hatások közül még legjobban az anyagmozgatásban jelentkező - nyílt és rejtett, de feltárható munkaerő megtakarítás számszerűsíthető, míg a fejlesztés egyéb hatékonyság növelő tényezőit, illetve az azok által elért, gyakran csak áttételesen jelentkező eredményeit külön, egyértelműen nehéz kimutatni. Szerteágazó voltuknál fogva ezek rendszerint csak közvetetten, becslésszerűen mutathatók ki, annál is inkább, mivel az anyagmozgatás korszerűsítésére sokszor konstrukciós vagy/és technológiai fejlesztésekkel együtt kerül sor. Ez azonban nem cáfolja azt a tényt, hogy az anyagmozgatás korszerűsítése rendszerint sokkal többet "hoz" annál, mint amennyi a munkamegtakarítás és a fejlesztés, gépesítés stb. költségeinek szembeállításából adódik.

### A gyártás termelékenységének növekedése és az anyagmozgatás

A műszaki fejlődés és ezen belül a gyártástechnológiai eljárások korszerűsödése a munkafolyamatok termelékenységének folyamatos és jelentős növekedését eredményezi. Ugyanazon termékmennyiség előállításához mind kevesebb termelőberendezés és alapterület kell; a termék egység előállításához szükséges gépóra és emberóra csökken. A közvetlen termelő munka termelékenységének fokozódása



az anyagmozgatás feladatai szempontjából azonban egészen más következménnyel jár; ugyanis azt eredményezi, hogy az egyes munkahelyeken, adott üzemerületen átfolyó, mozgatandó anyag mennyisége a termelékenység növekedésével arányosan nő. A gyártás mind nagyobb követelményeket támaszt a műveletközi tárolással, a munkahelyek folyamatos ellátásával és munkahely kiszolgálással szemben.

Külön figyelemre méltó, hogy az átáramló anyagok mozgási sebessége (és mennyisége) annál nagyobb, minél termelékenyebb az illető berendezés, azaz éppen a legkorszerűbb berendezéseknél van meg a veszélye az anyagmozgatás miatti fennakadásnak.

A megmunkálási idő csökkenése és az átfolyó anyagmennyiség növekedése közötti fordított arányosság következménye az a paradox, de elég gyakran előálló helyzet, hogy minél korszerűbb, termelékenyebb a termelőberendezés - beleértve a nem komplexen gépesített, illetve automatizált rendszereket - annál intenzívebbé válik a gépet kezelő, kiszolgáló munkás anyagmozgatási tevékenysége és nehezebbé munkája. Ez a tény, amelyet többnyire elfed a munkafolyamat termelékenysége fokozódásának globális mutatója (a kibocsátott termékmennyiség növekedése, a normaidő csökkenése), különös nyomatékkel hívja fel a figyelmet a technológiai alaptevékenységek és az azokat kiszolgáló, minden művelet elején és végén megjelenő anyagmozgatás összehangolt fejlesztésére, az utóbbinak szükség szerint olyan mértékű gépesítésére, hogy se munkaintenzitás növekedés, se anyagmozgatás miatti mellékidő- és állásidő növekedés ne következzen be.

Az automatizálás fejlődését tekintve pedig az tűnik ki, hogy az egyes termelő műveletek gépesítése, automatizálása viszonylag előrehaladott. Ebből következően termelési "szigetek" alakulnak ki, amelyek között nincs megfelelő - anyagmozgatási - kapcsolat: az egyes termelő gépek mintegy elidegenednek a termelési folyamattól. A termelési folyamat automatizálásának ezért jelenleg fő problémája az anyagok (munkadarabok, szerszámok, félkész- és késztermékek) gépek, műveletek közötti mozgatasának automatizálása, vagy legalább magasfoku gépesítése - mert ennek megoldatlansága szinte mindig az automatizált folyamatrész kapacitásának kihasználatlanságát eredményezi.

## Irodalom

- /1/ Az ipari anyagmozgatás helyzete és a fejlesztés ipari háttere. Központi Statisztikai Hivatal, 1972.
- /2/ Az ipari munkások és a kisegítő alkalmazottak létszámának megoszlása végzett tevékenységük jellege szerint. Központi Statisztikai Hivatal, 1969.
- /3/ Az ipari munkások és a kisegítő alkalmazottak létszámának a végzett tevékenység jellege szerinti megoszlása. Központi Statisztikai Hivatal, 1973.
- /4/ Statisztikai Évkönyv 1972. Központi Statisztikai Hivatal, 1973.
- /5/ Parányi György: Az anyagmozgatás technológiája és szervezése. Tankönyvkiadó, Bp. 1972.
- /6/ Az anyagmozgatás és csomagolás komplex vállalati információs rendszere. OMFB-12-7002-AMÁB-T Bp. 1971.
- /7/ Az anyagmozgatás távlati fejlesztési koncepcióinak szintézise. OMFB. 12-703-AMÁB-K Bp. 1971.
- /8/ Parányi György: Vállalati anyagmozgatás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1960.

Viszt Erzsébet

## A MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG ÉS A SZAKMAI MOBILITÁS VIZSGÁLATA

Statisztikai adatok igazolják, hogy egyes szakmákban különösen magas a szakmájukat elhagyók aránya. Ez olyan szakmákra is jellemző, amelyekben az iparvállalatok létszámhiánnyal küzdenek és olyanokra is, amelyek mennyiségileg kielégítik, esetleg jelenleg meg is haladják az igényeket. Bizonyos mértékű szakmaelhagyás természetesnek, elfogadhatónak tekinthető, hiszen lehetnek olyan egyéni, vállalati és népgazdasági indokok, amelyek magyarázatát adják ennek a döntésnek. Az egyén szempontjából az esetek döntő többségében előnyösnek bizonyul, ha szakmáját elhagyja, a gazdaság szempontjából azonban erősen megkérdőjelezhető a túlzott mértékű szakmaelhagyás. 1963 és 1969 között pl. az esztergályos szakmát kb. ugyanannyi szakmunkás hagyta el, mint ahányan a szakmát elsajátították - számuk megközelíti a tizenöt-ezret (ez az 1969-ben esztergályosként foglalkoztatottak 60 százalékát jelenti). Az öntőknél ennél kisebb a szakmaelhagyók aránya, s a nagyságrend is különbözik. 1963-69 között kb. 500 fő, az öntőként foglalkoztatottak 30 százaléka hagyta el a szakmáját. Elgondolkodtató viszont az, hogy az öntő szakmát elhagyók döntő többsége fiatal korosztályból kerül ki, ami - tekintettel arra, hogy eleve alacsony a fiatalok mobilitása a szakma irányába, állandóak a beiskolázási gondok - főleg a jövőt illetően jelent súlyos problémát.

Az elektroműszerész szakma a fiatalok körében igen népszerű. A kiképzettek száma a hatvanas évek kezdetétől fogva magas. Számos jel mutat ugyanakkor arra, hogy a szakmában egyes területeken létszámfelesleg van. A technológiai szerelési területeken pl. a létszámtöbblet 28 százalék körül van.<sup>1/</sup> Feltehetően ez ve-

---

<sup>1/</sup> Radványi László: A technológiai szerelés műszaki fejlesztése. OMFB tanulmány, 1973.

zet oda, hogy a kiáramlás mértéke itt sem elhanyagolható. 1963-69 között mintegy 4000 elektroműszerész (az 1969-ben foglalkoztatottak több mint egyharmada) keresett más foglalkozást. Mig az esztergályosok és az öntők köréből főleg a fiatal szakmunkásokra jellemző a szakma elhagyása, addig az elektroműszerészek jellemzően 30-40 éves korukban döntenek szakmájuk elhagyásáról.

A szakmához való viszonyulás fontos kérdés jelenlegi munkaerőgazdálkodásunk szempontjából is, azonban a jelen problémáin tulmutat, amennyiben a ma foglalkoztatottak szakmájukkal való szembekerülése a jövő nemzedék pályaválasztását is befolyásolja.

A szakmához való kötődés növelése véleményünk szerint elsősorban az egyén szakmájával, foglalkozásával való elégedettségének fokozásával érhető el. A megelégedettséget igen sok tényező befolyásolja. Vizsgálatunkban néhány, általunk fontosnak tartott tényező és a szakma elhagyásának kapcsolatait kerestük. A vizsgált tényezők a következők voltak: kereset, a szakma presztizse, előmeneteli lehetőségek, munkakörülmények, a munkahely szervezettsége, fizikai igénybevétel, a munka érdekessége, a munkatársakkal, vezetőikkel való kapcsolatok, a műszakbeosztás.

A vizsgálat tárgyául három szakma - öntő, esztergályos, elektroműszerész - képviselőit választottuk, azzal a feltételezéssel: igen eltérő lehet, hogy az egyes szakmákban mely tényezők hatottak elősorban a dolgozók szakmaelhagyására.

Módszerként az interjút alkalmaztuk; 60 olyan dolgozót kérdeztünk meg, aki szakmáját elhagyta, s mivel feltételeztük, hogy fontos információkat szerezhethünk a szakmában dolgozóktól is, a legtöbb kérdést 60 ilyen szakmunkásnak is feltettük. A szakmában dolgozók válaszait mintegy kontrollként is alkalmazni kívántuk; azt kerestük, milyen vonatkozásokban mutatkozik eltérés a két csoport között.

A felmérés célja az volt, hogy kipróbáljuk a módszert, s elsődleges tapasztalatokat szerezzünk, amelyek megerősítése egy további kutatási szakasz feladata. A kis minta ellenére is jellemzőnek találtuk a válaszokat, s azok valóságértékét azzal is növelni kívántuk, hogy a dolgozókkal folytatott interjúk eredményeit

a vállalati, üzemi és munkaügyi vezetők elé tártuk, s véleményüket az értékelésnél figyelembe vettük.

#### A tényezők sorrendje az elégedettség szerint

A tényezőket az azokkal szemben megnyilvánuló elégedettség alapján a következő táblázat szerinti sorrendbe állíthatjuk. (A leg-alacsonyabb számmal jelölt tényezővel a legkevésbé, a legmagasabbal jelölttel a leginkább elégedettek a megkérdezett dolgozók.)

#### A tényezőkkel való elégedettség sorrendje a három szakmában

Tényezők	Öntők		Esztergályosok		Elektromű-szerészek	
	Szakmá-ban dol-gozók	Szak-mát elha-gyók	Szakmá-ban dol-gozók	Szak-mát elha-gyók	Szakmá-ban dol-gozók	Szak-mát elha-gyók
Fizikai igény-bevétel	1	1	1	2	9	8
Munkakörül-mények	2	2	5	7	7	9
A szakma presztizse	3	3	4	5	2	5
A munka szer-vezettsége	4	4	3	6	1	3
Kereset	5	6	9	4	5	4
A munka érde-kessége, vál-tozatossága	6	5	7	9	4	1
Előmeneteli le-hetőségek	7	7	2	1	3	2
Munkatársakkal vezetőkkel va-ló kapcsolatok	8	8	7	8	6	6
Műszakbeoszt.	9	9	8	3	8	7

A táblázat alapján kétféle összehasonlításra nyílik lehetőség: megállapítható, hogy milyen módon tér el egymástól az egyes szakmákban dolgozók véleménye a tényezőket illetően s összehasonlítható, hogy a szakmában dolgozók és szakmát elhagyók mely vonatkozásokban adnak azonos ill. eltérő értékelést az egyes tényezőkről.

Ez utóbbi összehasonlítás ad alapot arra, hogy a szakma elhagyását befolyásoló tényezőkre következtethessünk. Feltételeztük, hogy azok a tényezők, amelyekkel a szakmát elhagyók és a szakmában dolgozók egyaránt elégedetlenek (vagyis a táblázatban alacsony sorszámmal jelölt tényezők) szerepet játszottak a szakma elhagyásában. (Ilyenek pl. az öntőknél a fizikai igénybevétel és a munkakörülmények.) Ahol a rangsor eltérő - az esztergályosok és az elektroműszerészek esetében - ott azok a tényezők játszottak döntő szerepet, amelyekkel kapcsolatban nagyobbfoku elégedetlenség mutatkozik a szakmájukat elhagyó dolgozók részéről. (Ezt a feltételezést az interjúk során a szakmaelhagyás közvetlen okára adott válaszok megerősítik.) Az esztergályosok döntően a kedvezőtlen előmeneteli lehetőségek, a műszakbeosztás és a kereseti lehetőségek miatt hagyják el szakmájukat. Az elektroműszerészek pedig a munka tartalma (annak érdekessége, változatossága, a szakmai fejlődés lehetősége), az előmeneteli és a kereseti lehetőségek nem kielégítő volta miatt.

A következőkben áttekintjük az egyes tényezőkkel kapcsolatos fontosabb tapasztalatokat, rámutatva a szakmák közötti különbségekre.

### Fizikai igénybevétel

Az öntők egyöntetűen kedvezőtlenül nyilatkoztak a fizikai igénybevételről, ettől még a rekonstrukción átesett öntődében dolgozók véleménye sem tért el. A munka fizikai nehézségeit a segédmunkáshiány és a munkával való egyenlőtlen ellátottság is fokozza. Ezek a legfontosabb okai annak, hogy sok öntő elhagyta munkahelyét, szakmáját.

Az esztergályosok esetében a fizikai igénybevétel elsősorban a sok állásban és a magas munkaintenzitásban nyilvánul meg. A gépek mérete is befolyásoló tényező: míg a nagyméretű gépek magukban dolgoznak, nem szükséges állandóan mellettük állni, addig - a nagyobb arányban megtalálható - kisebb esztergák mellett nagyobb a fizikai igénybevétel. E szakmában is hivatkoztak a dolgozók arra, hogy a munka fizikai nehézségét a hullámzó munkaadagolás is fokozza. Annak ellenére, hogy az elégedetlenség magas fokon e tényezővel szemben, nem ez játszik döntő szerepet a szakma elhagyásában.

Az elektroműszerészek általában ülőmunkát végeznek, s nem tekintik lényeges tényezőnek a fizikai igénybevételt. Viszonylag alacsony azoknak a munkaköröknek az aránya, amelyek az elektroműszerész szakmában a kényelmetlen testhelyzet miatt fizikailag neheznek nyilváníthatók.

### Munkakörülmények

Az öntők legnagyobb része elégedetlenségét fejezte ki a munkakörülményekkel kapcsolatban is. A szakmájukat elhagyó öntőknél a szakmaelhagyás egyik döntő oka az öntődei munka egészségi ártalmassága.

Az öntődékre jellemző por, mérgező gázok, meleg ellen az üzemekben - a dolgozók véleménye szerint - nem tesznek meg mindent. Az egyik vizsgált üzemben pl. a többször kért ventillátorokat nem szerelik fel. Ezek mellett az öntődékre jellemző kedvezőtlen körülmények mellett a régi, elavult üzemépületekben olyan kellemetlenségek is zavarják a dolgozókat, mint a tető beázása, vagy a túlzsúfoltság miatt nagyfokú balesetveszély.

A technikailag fejlettebbnek számító öntődében dolgozók véleménye sem tért el az ilyen fejlesztésben nem részesült öntőde dolgozóitól. A balesetveszély, a szilikózisveszély ugyanugy fennáll, mint a rekonstrukció előtt.

A másik két szakmánál - különösen az elektroműszerészeknél - a munkakörülményekkel szemben nem mutatkozik nagymértékű elégedetlenség. Az esztergályosok közül egyik üzemben néhányan az

öntvényporból adódó szilikózisveszélyre, másik üzemben a huza-tos, rossz levegőjű munkahelyre hivatkoztak. Az elektroműszeré-szeknél egyik vállalatnál a műhelyek elavult szellőztető és világi-tó berendezéseit kifogásolták.

### A szakma presztízse

Érdekes módon hasonlóképpen s meglehetősen elégedetlenül nyi-latkoztak szakmájuk megbecsüléséről a három szakma képviselői. (Ez a tényező az elégedettség szerinti skálán a 3-4. helyen áll.)

Összehasonlítva a három szakmát: a legkedvezőtlenebbül az öntők, legkedvezőbbben az esztergályosok vélekedtek. A szakmánkén-ti indoklás bizonyos vonatkozásban hasonló.

Az idősebb öntő szakmunkások szerint a szakma becsületének csökkenése részint abból adódik, hogy az öntődei munka a tömeg-gyártásra való áttérés után betanított jellegűvé vált, a gépesítés is csökkenti a szakma rangját. Egyik fiatal szakmunkás feltette a kérdést, miért kellett neki két évig tanulni, amikor sok szakkép-zetlen felnőttnek megadják azt a lehetőséget, hogy 6 hónap alatt elsa-játíthassa a szakmát. Az sem "tesz jót", hogy nem szakmunkás-hoz illő feladatokat is el kell látni a segédmunkás hiány miatt. Az öntödéből kikerülő termékek rossz minősége nem elsősorban az itt dolgozó szakmunkásoktól függ, de ez szintén az öntőszakma tekintélyét rontja.

Idézzünk néhány jellemző megjegyzést: "Régen a nehéz, rossz munkakörülmények között dolgozó munkásokat jobban megbecsülték, mint manapság. Ma lenézik, jobb esetben sajnálják az ilyen körülmények között dolgozókat. Arra néznek fel, aki könnyű munkával keres sok pénzt" - mondta az egyik idős szakmunkás. "Itt főleg olyanok dolgoznak, akik másutt nem tudnak elhelyezkedni". "A szakma a rangsorban az utolsó, míg régen a nyomdász után másodikként következett" - vélekedett az egyik 50 éves öntő. "Sehol sem dicsekszem vele, hogy öntő vagyok, nem szeretném, ha le-néznének vagy sajnálnának" - hangzik egy 20 éves öntő véleménye.

Az esztergályosok közül főleg az idősebbek (50 év körüliek) tartják a szakmát ma is rangosnak, a forgácsoló szakmák között



pedig első helyre sorolják. Ez abból is adódik, hogy az üzemek belül a forgácsoló munkakörök legrangosabbikait esztergályosok töltik be. A többi forgácsoló szakma (marós, köszörüs) leegyszerűsödött, a feladatokat nagyrészt betanított munkások látják el.

A bizonytalanul nyilatkozók is elsősorban az idősebb korosztályból kerülnek ki. "A vasipari szakmák között első, a többiekhez képest lecsuszott az esztergályos szakma". "Amikor tanultam, a 4-5. helyen állt, ma kb. 10. a szakmák rangsorában" - nyilatkozta az egyik idősebb esztergályos.

A válaszokból azt is leszűrhetjük, hogy eltérőnek tekinthető a szakma rangja üzemi és társadalmi szinten. Egyes üzemekben ma is az elsők között van, azonban társadalmi szinten nem számít már elit szakmának. Erre lehet következtetni azoknak a válaszoknak az alapján is, amelyeket arra a kérdésünkre adtak, hogy "Ha újra pályaválasztás előtt állna, ugyanezt a szakmát választaná-e?" - a megkérdezettek 22 %-a válaszolt a kérdésre igenel.

A szakma nem túl népszerű, megbecsült voltára utal, hogy az interjút adó esztergályosok 70 %-a kifejezetten lebeszelné gyermekét erről a szakmáról. (15 % nem befolyásolná, 15 % pedig szívesen látná.)

A szakma presztízsével való elégedetlenség nem csupán az esztergályos szakmára, hanem a felmérésünkben szereplő másik két szakmára is vonatkozik. Egy fővárosi fiatalok körében végzett felmérés általánosságban is kimondja, hogy a fizikai munkát jelentő szakmák nem kedveltek, a többség az értelmiségi foglalkozásokat tartja rokonszenvesebbeknek.<sup>2/</sup>

Az, hogy a szakma presztízse tekintetében igen kedvezőtlen válaszokat kaptunk, különösen a szakmájukban dolgozó elektroműszeresektől, azért meglepő, mert a pályaválasztás előtt álló fiatalok - mint arra a fentebb idézett felmérés is utal - az egyik leg-

---

<sup>2/</sup> Pataki Ferenc - Várhelyi György: Pályák vonzásában. Valóság, 1968. 7. sz.

vonzóbb pályának tekintik a műszerész foglalkozást. A kedveltebb értelmiségi pályák (mérnök, tanár, orvos) után mindjárt a műszerész szakma következik, a munkás szakmák között tehát első helyen áll. Ugyanerre utalnak a MŰM azon adatai, amelyek szerint még mindig állandó tuljelenkkezés van a szakmára (ugyanakkor a másik két szakmában a tervezett beiskolázást sem képesek teljesíteni).

Vizsgálatunk alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy a szakma presztizséről alkotott vélemény a konkrét munkahelyi viszonyok megismerése után módosul. A legtöbb megkérdezett elektroműszerész jó középszakmának tekinti, jóval rangosabb szakmák szerintük a rádió- és TV szerelő, mivel e szakmákban nincsenek olyan kötöttségek, mint a nagyvállalatok elektroműszerészeinél.

A szakmát azért nem érzik sokan - főleg a női szakmunkások - megbecsültnek, mert betanított munkás számára is elvégezhető, rutinjellegű részfeladatokat végeznek. A részfeladatok nem elégítik ki a dolgozók többségét, nem látják munkájuk eredményét. "Sok fiatal inkább elmegy rádiósnak, maszekolni vagy zenekarhoz műszerésznek, mert ott érdekesebb, kötetlenebb, s ugyanakkor jövedelmezőbb munkát végezhet" - mondta az egyik válaszoló.

Ugy tűnik, hogy itt is eltérő az általános társadalmi és a vállalaton belüli megbecsültség. Mig a presztizsszel elégedett dolgozók elsősorban társadalmi szinten való elismertségre gondoltak, addig az elégedetlenek a vállalaton belüli helyzetet értékelték. Vállalaton belül az elektroműszerész munkakörök rangja is eltérő; mig a végszerelést végző dolgozók kedvezően nyilatkoztak, hiszen munkájuk színvonalas, s közülük sokan külföldi szereléseket is végeznek, addig a szalag mellett, részműveleteken dolgozók kedvezőtlen választ adtak.

Az elektroműszerészek egyharmada választaná újra ezt a szakmát, ha pályaválasztás előtt állna; nagyobb arányban tehát, mint az öntőknél, esztergályosoknál. Kifejezetten lebeszélné gyermekét a szakmáról 25 %, a megkérdezettek fele nem befolyásolná, 25 % pedig szívesen látná gyermekét a szakmában.

## A munka szervezettsége

Elégge általánosak voltak a kedvezőtlen vélemények a szakmákat érintő munkahelyek szervezettségét tekintve. A három szakma közül legkevésbé az öntők voltak kritikusak. Minden második öntő nyilatkozott úgy, hogy elégedetlen a munkahely szervezettségével, nem tartja megfelelőnek az anyagellátást, valamint a munkával való ellátást. Minden hónapban vannak olyan napok, amikor csak "imitálják" a munkát. Az is szervezetlenségre vall, hogy egy-egy héten belül is ütemtelen a munkával való ellátás.

Elégedetlenség forrása továbbá, hogy a szakmunkások munkaidejüknek egy részét segédmunkával töltik. Nehezíti a munkát, hogy a dolgozókat gyakran más csoportba helyezik; a gyakori átállás nem mindenkinek kedvező. (Érdekes, módszertanilag tanulságos, hogy amikor e tényezővel kapcsolatos megelégedettségről érdeklődtünk, hasonló indoklást kaptunk, mint a szakma presztízsével kapcsolatos kérdések során, sőt még a fizikai igénybevétellel való elégedetlenséget is hasonlóképpen indokolták az öntők.)

Igen kritikusan vélekedtek az esztergályosok a munka szervezettségéről. Egy régi esztergályos véleménye szerint 15 évvel ezelőtt jobban programozták a munkát, mint most. A műhelyen belüli szervezetlenséget többen összekapcsolták a vállalat egyéb részeiben uralkodó viszonyokkal; pl. ha a gép elromlik, a lakatos műhelyben uralkodó viszonyok miatt magának az esztergályosnak kell megjavítani, ha azt akarja, hogy menjen a munka. Itt is jelentkezik a segédmunkás hiány. Ha folyamatosan akar dolgozni, a szakmunkásnak kell elmenni a munkadarabért, vagy egyéb segédmunkákat is el kell látnia. A szerszámhiány is gyakran akadályozza a folyamatos munkát.

A munkahely szervezettségével való elégedetlenségüket az elektroműszerészek az egyenetlen munkaelosztással indokolták; a negyedév elején nincs munka, majd tulórázni kell. Előfordul, hogy úgynevezett "postamunkát" kapnak, amit azonnal meg kell csinálni, esetleg szombati, vasárnapi tulórázással. Egyik dolgozó szerint jobb szervezéssel duplájára lehetne emelni a termelést.

Több dolgozó érdekes módon a vállalathoz való kötődést mégis

ezzel a szervezetlenséggel magyarázza. "Jól szervezett üzemben nem általános dolog a tulóra, anélkül viszont lényegesen alacsonyabb lenne a keresetem; a tulóra megszűnése esetén nem maradnék itt."

A három szakma megkérdezett dolgozói közül a szervezetlenség okait legmélyrehatóbban az elektroműszerészek próbálták megvilágítani. Tisztában vannak pl. azzal, hogy a vállalat rossz minőségű termékeit a megrendelő nem vette át. Nincs megfelelő piackutatás, nem kötik meg időben a szerződéseket, nem "tanulták meg" a helyes készletgazdálkodást stb.

### Kereset

A többi tényezőhöz viszonyítva a kereset a megelégedettség szerinti skálán mindhárom szakmában a középtájra került. Ez persze nem jelenti azt, hogy a szakma elhagyására nem gyakorolnak befolyást a kereseti lehetőségek. Mindhárom szakmában szerepet játszottak, de nem egyedüli tényezőként jelölték meg a megkérdezettek.

Az öntőknek valamivel több mint a fele elégedettséget árult el keresetét illetően. Érdekes összehasonlítani a szakmában dolgozó és a szakmát elhagyó öntők válaszait: akik elhagyták a szakmát, arról kellett nyilatkozniuk, hogy a szakma elhagyása előtt elégedettek voltak-e a keresettel. Mintánk ugyan kicsi, a véletlen nagy szerepet játszik a válaszok alakulásában. Ennek ellenére aligha lehetett véletlen az, hogy a szakmát elhagyó öntők következetesen kedvezőbben nyilatkoztak azokról a viszonyokról, amelyek szakmájuk elhagyásának időszakát jellemezték, mint azok, akik ma is a szakmában tevékenykednek. (Arra kell gondolnunk, hogy mivel ezek az emberek már legtöbbször régóta elhagyták szakmájukat, az idő "megszépítette" az akkori kedvezőtlen viszonyokat is. Talán ezért sem nyilatkoztak kritikusabban, mivel legtöbbször előzőleg is a vállalatnál dolgoztak, a szakma elhagyása egyben az ő "felemelkedésüket", a vállalati hierarchiában magasabb vagy szellemi munkakörbe való kerülést is jelentette. Azok viszont, akik a szakmában maradtak, szigorúbban vették a kérdéseket, talán annak reménye

is előttük lebegett, hogy helyzetükön javítani fognak e felmérést követően.)

Az esztergályosoknál szintén a választ adók nagyobb része nyilatkozott kereseti lehetőségeiről elégedetten. Ezt a kedvező arányt befolyásolja, hogy azoknál a vállalatoknál, ahol a vizsgálatot végeztük, az esztergályosok döntően egyedi gyártást folytatnak, s az esztergályos hiányból következően lehetőségük van tulórázásra. Átlagos havi keresetük (tulórával együtt) jóval magasabb - azonos életkort, ill. szakmai gyakorlati időt alapul véve - mint a szakmájukat elhagyó esztergályosoknak. Összehasonlítva a legalább 10 éves szakmai gyakorlattal rendelkezőket, megállapíthatjuk, hogy a megkérdezett szakmát gyakorló esztergályosok átlagosan kb. 4000,- Ft-ot, míg a szakmát elhagyók 3200,- Ft-ot keresnek. Az elhagyók 50 %-a, aki elégedett volt akkori keresetével, meg is jegyezte, hogy anyagilag rosszul járt a szakmaváltoztatás után. Akik viszont elégedetlenek keresetükkel, a következőkre hivatkoznak: a munka pontossági követelményei nincsenek megfizetve, nincs lehetőség olyan mellékjövedelemre egy esztergályos számára, mint pl. a TV vagy autószerelőknél.

A szakmát elhagyó, az akkori keresettel elégedetlen esztergályosok szinte egytől-egyig azok közül kerültek ki, akik a szakmát rövid idővel a szakképzettség megszerzése után elhagyták. Nem tartották biztatónak a kereseti lehetőségeket, nem tudtak lépést tartani a magas teljesítmény követelményekkel.

Az elektroműszerészek adták a legkedvezőtlenebb válaszokat a három szakma képviselői közül. Elégedetlenül nyilatkoztak a nők, mivel ők kevesebb tulórárt vállalhatnak, s ebből következően alacsonyabb a keresetük, mint férfi munkatársaiknak. A keresettel elégedetlenek között olyan férfiak is találhatók, akik a vállalatnál a legbonyolultabb szerelői tevékenységet végzik, ami azonban - szerintük - órabérükben nem jut kellőképpen kifejezésre. Elégedetlenség volt jellemző azokra az idősebb dolgozókra is, akik munkakörükben elérték egy viszonylag magas kereseti szintet, ezt azonban túllépni nem tudják.

## A munka érdekessége, változatossága, a szakmai fejlődés lehetősége

Ez szintén olyan tényezőnek bizonyult, amelyről eltérően vélekedtek a három szakma képviselői.

Az öntők többsége elégedettséget mutatott, bár egyes körülményeket kifogásoltak. Elismerték: a vezetőség arra törekszik, hogy a legbonyolultabb munkákat a legjobb öntőknek adja, azonban a gépesítés következtében és a sorozatgyártás folytán egyre kevésbé van szükség a klasszikus értelemben vett öntőkre, nem lehet kifejteni a szakmai képességeket. Valamit segítene a helyzeten – vélték – ha a munkafeladatokat változtatnák, ill. a dolgozókat cserélnék a munkakörök között, s nagy segítséget jelentene, ha a szakmunkásokat mentesítenék a segédmunkák végzése alól.

Az esztergályosok e tényezővel szemben mutattak a legnagyobb arányban elégedettséget. Az egyedi gépek alkatrészeit gyártó forgácsoló üzemben a dolgozók nagy része érdekesnek találja a munkáját. A technikai fejlődés következtében beállított új berendezések és termékek jobb megismerése érdekében azonban több vállalati továbbképzési lehetőséget igényelnének. Volt olyan dolgozó, aki 18 éve dolgozik a műhelyben és még ma is talál munkájában érdekességet. Ennek ellentéte az a 18 éves esztergályos, aki semmi érdekességet, szakmai perspektívát nem látott munkájában és el is hagyta szakmáját.

A szériamunkát folytató vállalatoknál nagyobb volt a munka egyhangúságára panaszkodók aránya. Beszéltünk azonban olyan szakmát elhagyó – adminisztratív munkakörbe kiemelt – esztergályos nővel, aki sokkal érdekesebbnek találta a szakmájában végzett munkát annál, amit most csinál.

A válaszokból azt is leszürhettük, hogy a vállalatoknál a különböző bonyolultságú munkák elosztásánál figyelembe veszik a szakmai tudást. Bár ez tökéletesen nem lehetséges, ezt a dolgozók nem is tartják megoldhatónak és nem veszik rossz néven.

A munka érdekességéről, változatosságáról kedvezőtlenebbnél nyilatkoztak az elektroműszerészek, mint a másik két szakma dolgozói, vélekedésük a betöltött munkakörtől függően alakult. Azok

a dolgozók, akik a végszerelésen, vagy a gyártmányfejlesztésnél, technológiai osztályon dolgoznak, szakmailag érdekesnek ítélték munkájukat. A szakmájukat elhagyók mind elsősorban ezt a tényezőt jelölték meg a szakmaelhagyás legfőbb okaként.

A közbenső műveleteket végző elektroműszerészek sablonosnak ítélik a munkát, amely az évek során teljesen rutinszerűvé válik. Többen a gyártmányfejlesztés elhanyagolásában látják ennek okát. Elmondották, hogy a vállalatnál ez a kérdés gyakran felvetődik, ígérik is, hogy változatosabb lesz a munka, azonban nem tapasztalható változás.

Kérdést tettünk fel arra vonatkozóan, tapasztalható-e a vállalatnál törekvés arra, hogy a dolgozók jól tudják hasznosítani szakmájukat. Egyik vállalat elektroműszerészei igen kritikusan nyilatkoztak a szakemberekkel való gazdálkodásról. A probléma fő okát abban látják, hogy túl sok szakmunkást képeznek ki, ami a vállalati munkaerőgazdálkodást nehezíti. A szalagmunka teszi ki az elektroműszerész munkák legnagyobb részét, a dolgozók megítélése szerint erre a munkára 3-4 hónapos képzési idő is elegendő lenne. A vállalatnak az a törekvése, hogy a dolgozók egy műveletet gyakoroljanak be tökéletesen, s nem veszi figyelembe az érintettek munkával kapcsolatos igényeit. Ha műhelyen belül csere történik (tehát más munkakörbe helyezik a dolgozót), ez nem a személyes érdek szerint történik. Jobban kellene méltányolni a dolgozók vállalaton belüli áthelyezési igényét is. Az a tapasztalat, hogy csak "kifelé" lehet előrelépni.

Az egyik elektroműszerészeket foglalkoztató vállalatnál elmondták, hogy a vállalat ösztönzi a szakmunkások továbbtanulását (technikum, egyetem), a megszerzett tudás hasznosítására viszont nem törekednek. A vállalatnak ez a magatartása azzal magyarázható, hogy ily módon ide tudja kötni a dolgozót. Aki ugyanis továbbtanul, a vállalattal szerződést köt, amely szerint a képzettség megszerzése után 3 évig itt dolgozik. Ellenkező esetben a tanulmányi szabadságra eső bért (ami egyetemi tanulmányok esetén 15-20 000 Ft-ot is kitesz) vissza kell fizetni.

A másik vállalatnál a tulképzésből adódó problémák azonosak.

Hasonlóan vélekedtek arról is a dolgozók, hogy a továbbképzést (pl. második szakma megszerzését) ösztönzi ugyan a vállalat, de hasznosítására nem igen kerül sor.

Több műszerész javasolta, hogy tegyék "élővé" a dolgozók munkaügyi, képzettségi adatait. Erre nagyszerű lehetőséget biztosít a vállalat számítógépe.

A vállalatnál - új gyártmányok bevezetése kapcsán - több tanfolyamot tartanak. A dolgozók helytelennek tartják, hogy a tanfolyamon való részvételt nem az egyéni érdeklődéstől teszik függővé, s így mindenki "végigüli", azonban mivel számonkérés nincs, csak kevesen hasznosítják.

### Előrelépési lehetőségek

A munkaköri előrelépési lehetőség értelmezése különböző, az egyénektől is függ, mit tekintenek előrelépésnek. Hagyományos értelemben a ranglistán a munkából csoportvezetővé, üzemvezetővé válás tekintendő ilyen mozgásnak. Jellemzően előrelépést jelent a munkából műszaki - de nem vezetői - munkakörbe való átkerülés is.

E hagyományos értelmezés mellett a gyakorlatban léteznek az üzemekben egyéb előrelépési lehetőségek is, mivel a munkahelyek rendszerint nem egyenrangúak, vannak egyszerűbb és bonyolultabb, könnyebb és nehezebb munkák.

Az előmeneteli lehetőségek tekintetében legkedvezőbben az öntők nyilatkoztak. Ugy tűnik, hogy az öntők kevésbé igénylik az előléptetést a munkahelyen. Erre utal, hogy igen sokan - 44 % - közömbösek a kérdés iránt, nem is igénylik az előrelépést. Volt aki ezt azzal indokolta, hogy "... nem is vállalná, mert a vezetők munkája igen idegtépő". Az elégedetlenül nyilatkozó öntők arra hivatkoztak, hogy a fiatalok számára nincs lehetőség, őket az idősebb vezetői gárda nem engedi kibontakozni.

A vizsgálatba vont vállalatok egyikében csupa kedvező választ kaptunk az öntők munkaköri előrelépésének vonatkozásában. Az indok, hogy mivel kevesen jönnek a szakmába, a jó képességűek számára fennáll a jobb, vagy vezetői munkakörbe való kerülés le-



hetősége, abban az esetben, ha továbbtanulnak. Bár sokan úgy vélik, hogy lehetne belőlük művezető, technikus, sőt üzemvezető is, ha tanulnának, egyetlen olyan válaszadót sem találunk, aki jelenleg képezné magát e cél érdekében.

Forgácsoló üzemek esetében a fő előrelépési irány a gyakorlati szakemberek véleménye alapján a hagyományostól a műszakilag magasabb színvonalu gépek felé irányuló mozgás, mivel a magasabb fokon gépesített, automatizált gép nagyobb tapasztalatot követel, de egyben érdekesebb, bonyolultabb munkát is biztosít. (Ez a fajta előrelépés az esetek egy részében megfelelnet a kis méretű géptől a nagyobb gépek irányába történő mozgásnak.) Figyelemreméltó, hogy az utóbbi évtizedben egyre kevésbé áhitoznak az esztergályosok ilyen előrelépésre. Egyik vállalatnál az öt évvel ezelőtt beállított félautomatán dolgozó munkás pl. fél év után kérte, hogy helyezték el a gépről, mivel az intenzívebb kiszolgálást követel. Visszament a hagyományos gépre, beérte kevesebb jövedelemmel. Ezek után a műhelyből nem lehetett vállalkozót találni a félautomata gép mellé.

A másik vállalatnál is hasonló képet kaptunk. Az új, félautomata gépek mellé általában kezdő szakmunkásokat, vagy új belépőket állítanak, mivel a régiek ragaszkodnak gépükhöz, manipulációikat is könnyebben folytathatják az ismert környezetben.

A vállalatoknál a hagyományos ranglétrán való előrejutásnak meglehetősen gyérek a feltételei. Ez magától értetődik, hiszen egy-egy csoportban 10-20 beosztottnak kell kivárni a "főnökválságot", hogy egyikük a helyére kerülhessen. Az egyik vállalatnál például a 70-ből mindössze két esztergályos lett művezető az utóbbi hat évben (és egyetlen művezetőből sem lett főművezető vagy üzemvezető, mivel nem volt státusz üresedés). Ugyanarról a területről egy esztergályosból lett diszpécser a hat év alatt - ő fiatal korára való tekintettel ezt előrelépésnek tekintette. Ugyancsak egy esztergályos került technológusi munkakörbe. Bár számára ez a változás keresetcsökkenéssel járt, az illető ma sem bánta meg, mivel ügybuzgó ember lévén itt jobban kiélheti ambícióit.

Technológusnak többek is mehettek volna, azonban a kereset-

csökkenést nem egyenlítette volna ki az a tekintélynövekedés, ami az új állással együttjárt volna. Ezért van az, hogy csak elvétve fordul elő, hogy a technikai végzettségű esztorgályosok alkalmazotti munkakörbe törekednének, pedig erre adódna alkalom.

Összefoglalva az előrelépési lehetőségekkel kapcsolatos véleményeket: az interjúk szerint mind a hagyományos ranglétrán, mind az egyéb munkakörök, gépek közötti előrelépést tekintve korlátozottan tartják az esztorgályosok a lehetőségeket; ez a tényező az elégedetlenség szerinti sorrendben az első-második helyen áll.

Az előrelépési lehetőségeket illetően az elektroműszerészek is kritikusan nyilatkoztak; a szakmaelhagyás lényeges okának bizonyul ez a tényező. Véleményünk szerint a vállalati munkaerőgazdálkodásnak nagyobb figyelmet kellene fordítani erre a területre annak megismerésén keresztül, hogy mit tekintenek a dolgozók a hagyományos ranglétrán való előmenetelen túl előrelépésnek. Elektroműszerészek esetében a vizsgált vállalatoknál erre a munkaköröknek a szalagmunkától a végszerelésig történő - bonyolultság szerinti - osztályozása adna alapot. Az egyre bonyolultabb munkakörök irányába történő előremenetel megfelelne az interjút adó dolgozók elvárásainak is.

Mivel ilyen bonyolultság szerint kidolgozott munkaköri rendszer nincs, az egyszerűbb és bonyolultabb munkákra a dolgozók véletlenszerű elosztással kerülnek; van, aki tanulókora óta a végszerelésben dolgozik, míg mások 10 éves gyakorlattal szalag mellett.

A munkából vezetői vagy műszaki munkakörök irányába lenne előrelépési lehetőség, ez azonban nem kapcsolódik az anyagi érdekelttséghez, sőt azzal ellentétes. A műszaki munkakörök felé sem érdemes orientálódni, mivel amellet, hogy ahhoz tanulni kell, csak kezdő műszaki válhat a munkából.

Ez az érv a keresetek összehasonlítása alapján is helytállónak tűnik; míg az 5-10 éves gyakorlattal rendelkező megkérdezett elektroműszerészek átlagos keresete 2900,- Ft, addig a szakmát elhagyó gazdasági vagy műszaki jellegű munkakörökben dolgozó, magasabb képzettséget szerzett műszerészeké 2500,- Ft.

### Munkatársakkal, vezetőkkal való kapcsolatok

Ezt a tényezőt mindhárom szakma képviselői eléggé pozitívan értékelték, különösen az öntők nyilatkoztak kedvezően, az elektroműszerészek vélekedtek legkedvezőtlenebbül.

Többen vezetőik szaktudását kifogásolták, úgy látják, hogy a vezetők elszigetelődnek. Több interjualany beszélt arról, hogy szakmájának elhagyása vezetőjével való rossz kapcsolatán mulott. A munkatársak között azokon az osztályokon adódnak összeütközések, ahol külföldi utazásokra is van lehetőség (az elektroműszerészek esetében), azonban természetesen nem mindenki számára.

### Műszakbeosztás

Az öntők és elektroműszerészek e tényezővel kapcsolatban nagy arányban elégedettséget mutattak, az esztergályosok - kivéve az állandó egy műszakosokat - kevésbé elégedettek. A szakma elhagyásának egyik lényeges oka is a három műszakos beosztás volt. Különösen azokra jellemző ez, akiket továbbtanulásukban gátolt a műszakbeosztás. Előfordul ma is - az üzemi vezetők megfigyelése szerint - hogy a dolgozók közül sokan kisebb jövedelemmel is kiegyeznének azért, hogy családjukkal együtt lehessenek, szabadidő programjukat egyeztetni tudják a társadalom többségével.

## SZERVEZETFEJLESZTÉS

"Külföldön, elsősorban a tőkés országokban a vezetés- és szervezéselmélet sokféle iskolája alakult ki. Érdekes módon ezekből nálunk elsősorban a technikai szemléletű iskolák nyertek híveket és kevésbé hatottak a vezetés emberi problémáival, a szervezetek belső életével és konfliktusával, a vállalati élet és magatartás empirikus megfigyelésével foglalkozó kutatási eredmények. Ezekről további termékenyítő hatást és bizonyos egyoldalúság feloldását várhatjuk." (Az MTA Ipargazdasági Bizottsága és Ipargazdasági Kutatócsoportja által 1972. december 5-7-én rendezett Ipargazdasági Tudományos Konferencia plenáris ülésén elhangzott "Iparunk és az ipargazdasági kutatások helyzete" c. előadásból. Gazdaság, 1973. I. sz.)

Az alábbi két részlet R. Beckhard "Organizational Development: Strategies and Models" című, a közeljövőben a Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó kiadásában magyarul is megjelenő munkájából egy ilyen, nálunk alig ismert irányzatra kívánja felhívni a figyelmet.

A szervezetfejlesztés /1/ tervezett, /2/ a szervezet egészére kiterjedő, és /3/ felülről szervezett törekvés, amely /4/ a szervezet hatékonyságának és egészségességének növelését célozza /5/ a szervezeti "folyamatokba" való megtervezett beavatkozás útján, magatartástudományi ismeretek felhasználásával.

### 1. Tervezett változtatási törekvés

A szervezetfejlesztési program tartalmazza a szervezet állapotának rendszerezett diagnózisát, a fejlesztés stratégiai tervének kialakítását és a törekvés megvalósításához szükséges erőforrások mozgósítását.

### 2. Az egész rendszert felöleli

A szervezetfejlesztési törekvések mindig a rendszer egészét érintő változásokat céloznak, mint például a szervezet kulturájának, az alkalmazott bérezési-ösztönzési rendszernek vagy a vezetési stratégiának a módosítását. Magukban foglalhatnak a szervezet egyes részeinek munkáját érintő taktikai feladatokat is, de alapjában az egész, viszonylagosan önálló szervezeti "rendszer" változtatására irányulnak. Ennek nem kell szükségképpen egy egész korporációnak vagy egész kormányzati apparátusnak lennie, de mindenképpen olyan rendszernek, amely viszonylag szabadon határozhatja meg terveit és jövőjét, a környezeti tényezők eléggé általános korlátai mellett.

### 3. Felülről szervezett törekvés

A szervezetfejlesztési törekvések programjában és eredményeiben a rendszer felső vezetésének személyesen érdekeltnek kell lennie. Az egésznek a megszervezésében aktívan részt kell vállalnia. Ez nem jelenti azt, hogy ugyanugy részt vesz az ehhez kapcsolódó egyes akciókban is, mint mások, de a program céljait ismernie kell, el kell hogy kötelezze magát ezeknek a céloknak és aktívan támogatnia kell azokat a módszereket, amelyek e célok eléréséhez vezetnek.

#### 4. Célja a szervezet hatékonyságának és egészségességének növelése

Hogy megértsük a szervezetfejlesztés céljait, képünk kell hogy legyen arról, milyen is egy "ideálisan" hatékony, egészséges szervezet. Melyek az ilyen szervezet jellemző vonásai? Erre nézve számos szerző és gyakorlati szakember különböző definíciókat javasolt; ezek részleteikben ugyan eltérnek egymástól, de egészében arra utalnak, hogy a vélemények az egészségesen működő szervezet jellemző vonásairól lényegében egybe esnek. A magam részéről a hatékony szervezet alábbi jellemvonásait emelném ki:

- a/ Az egész szervezet, fontosabb részegységei, és az egyének munkájukat meghatározott célok elérése és tervek teljesítése érdekében szervezik meg.
- b/ A szervezeti formák a funkciókhoz igazodnak (az emberi erőforrások megszervezését a probléma, a feladat, a vállalkozás határozza meg).
- c/ A döntéseket azok hozzák, akik a megfelelő információk birtokában vannak, függetlenül attól, hogy a szervezeti struktúrában hol helyezkednek el.
- d/ A vezetők ösztönzési (és büntetési) rendszere egyaránt tekintetbe veszi  
a rövidtávu nyereséget vagy termelési teljesítményt,  
az alárendeltek fejlődését és  
a munkakollektiva megfelelő légkörét.
- e/ Mind vertikálisan, mind horizontálisan viszonylagosan zavartalan a kommunikáció. Az emberek általában nyitnak és kimondják véleményüket. Megosztják egymás között a lényeges tények, ezek között érzéseik ismeretét is.
- f/ Az olyan tevékenységek, amelyek szükségtelenül vezetnek az egyik egyénnél vagy csoportnál nyereséghez, a másiknál pedig veszteséghez, minimálisak. Állandó törekvés érvényesül minden szinten a konfliktusok és a konfliktusos helyzetek olyan kezelésére, melynél ezeket probléma-megoldási módszerekkel kezelendő problémának tekintik.

- g/ Gyakori a vélemények ütköztetése egyes feladatokkal, vállalkozásokkal kapcsolatban, viszont kevés energiát fordítanak a személyek közötti ellentétek tisztázására, ezek feloldásának megvannak a módszerei.
- h/ A szervezet és egyes alkotórészei úgy tekintik magukat, mint egymással és a tágabb környezettel kölcsönös kapcsolatban álló egységeket. A szervezet "nyílt rendszer".
- i/ Egyformán fontosnak értékeli - és a vezetési stratégia támogatja ezt -, hogy minden személyt (vagy egységet) a szervezetben segíteni kell, hogy fenntartsa integritását és egyéniségét a kölcsönösen összefüggő környezetben.
- j/ A szervezet és tagjai "akciókutatási" módszerrel dolgoznak. Általános gyakorlat egy viSSZacsatolási mechanizmus beépítése, hogy az egyének és csoportok hasznosítani tudják tapasztalataikat.

Más definíció található John Cardner szabály sorozatában, amelyet a hatékony szervezetre felállított. A hatékony szervezetet önmegújítónak írja le és a következő szabályokat sorolja fel:

Az első szabály, hogy a szervezetnek tehetségek megszerzésére és fejlesztésére hatékony programmal kell rendelkeznie.

A második szabály a folyamatos megújulásra képes szervezet számára, hogy az egyének barátságos környezetet nyújtson.

A harmadik szabály, hogy a szervezet életében rendszeresen érvényesüljön az önkritika.

A negyedik szabály, hogy belső struktúrája mozgékony legyen.

Az ötödik szabály, hogy a szervezet rendelkezzen olyan eszközzel, amelyek segítségével a szervezetben dolgozó emberek leküzdik azt, hogy a sajátmaguk által létrehozott szabályok börtönébe kerüljenek.<sup>1/</sup>

Edgar Schein a szervezeti hatékonyságot azzal az "adaptációs ciklussal" összefüggésben definiálja, amelynek során a szervezet

---

<sup>1/</sup> Gardner, J.W.: How to Prevent Organizational Dry Rot, Harper's, October 1965.

megfelelő alkalmazkodással hatékonyan urrá tud lenni környezetének változásain. A következőket mondja erről:

"Az adaptációnak ez a ciklusa tevékenységek vagy folyamatok sorozata, amely bizonyos változásokkal kezdődik a belső vagy külső környezetben és a változásokhoz jobban alkalmazkodó dinamikus egyensullal ér véget. Ha azonosítani tudjuk e ciklus különböző szakaszait vagy folyamatait, arra is képesek leszünk, hogy megállapítsuk: mely pontokon szoktak a szervezetek tipikusan képtelennek bizonyulni a megfelelő alkalmazkodásra, s ennek alapján arra nézve is következtetéseket szűrhetünk le, hogy tanácsadók és kutatók milyen különböző módszerekkel segíthetik a szervezeti hatékonyság növelését."<sup>2/</sup>

Schein szerint a környezeti változásokhoz való hatékony alkalmazkodáshoz a következő szervezeti feltételek szükségesek:

- Képesség ahhoz, hogy megfelelően és megbízhatóan befogadjuk és továbbadjuk az információkat.

- Belső rugalmasság (ideértve a strukturális rugalmasságot is) és alkotóképesség a kapott információk által követelt változások keresztülviteléhez,

- A szervezeti célokkal való azonosulás, az ezek iránti elkötelezettség; ezekből következik a változtatási készség,

- Segítőkész és félelem mentes belső légkör, minthogy a fenyegetettség érzése aláássa a jó kommunikációt, csökkenti a rugalmasságot és inkább önvédelemre, mintsem az egész rendszerrel való törődésre ösztönöz.

Miles és társai (1966) három fő vonatkozásban jellemzik az egészséges szervezetet - feladatainak teljesítése, a belső integráció, a kölcsönös és a környezethez való alkalmazkodás szempontjából. E három vonatkozásban a következő főbb feltételeket emelik ki:

A feladatok teljesítését nézve az egészséges szervezetet jellemzi, hogy /1/ világos, elfogadott, megvalósítható, megfelelő céljai

---

<sup>2/</sup> Schein, E. H.: Organizational Psychology. Englewood Cliffs, N.Y. Prentice-Hall, 1965.



vannak, /2/ áttekinthető kommunikációs hálózata van, /3/ a hatalmi viszonyok optimálisan kiegyenlítették.

A belső integráció tekintetében az egészséges szervezet jellemzője, hogy /4/ az egyénektől elvárt feladatok megegyeznek személyes diszpozíciójukkal és szerepigényükkel, /5/ elégséges foku kohézió és szervezettel való azonosulás áll fenn, amely az itt dolgozó embereket a szervezethez köti és aktivizálja; /6/ magas a munkamorál. A növekedésre és az aktív változásra képes egészséges szervezetet jellemzi az innovációs képesség, az autonómia, az alkalmazkodó képesség és a megfelelő készség problémák megoldására.<sup>3/</sup>

Lou Morse, a szervezetfejlesztésre vonatkozó újabb téziseiben a következőket írja:

Közös cél legyen az együttműködési készség a csoportok között, a szervezeti célokban való egyetértés, az ezekkel való azonosulás, elkötelezettség, alkotókészség, autentikus magatartás, félelemmentes légkör, a személyek képességeinek teljes kihasználása és szervezeti rugalmasság.<sup>4/</sup>

5. A szervezetfejlesztés céljait tervezett beavatkozással éri el, magatartástudományi ismeretek alkalmazásával

Olyan stratégiát kell kialakítani a meglévő szervezetbe való beavatkozásnál és segítsénnél, hogy "megállítsuk a zenét"; vizsgáljuk meg, hogy az adott pillanatban hogyan, milyen normák, értékek alapján dolgozik a szervezet, s hogyan lehetne másképpen

---

<sup>3/</sup> Miles, M. B.: Data Feedback and Organization Change in a School System. Az Amerikai Szociológiai Társaság 1966. augusztus 27.-i ülésére beterjesztett tanulmány.

<sup>4/</sup> Morse, L.H.: Task-Centered Organization Development, Master's Thesis, Sloan School of Management, M.I.T., June 1968.

alakítani munkáját, a belső kapcsolatokat, az ösztönzés rendszerét.

A beavatkozások főbb típusait a könyv 3. fejezete írja le; a 4-8. fejezet pedig egyes konkrét esetek példáján vizsgálja a különböző típusú beavatkozásokat és hatásukat. A felhasznált beavatkozási módozatok a magatartástudomány ismereteire és módszereire épülnek olyan folyamatok tekintetében, mint az egyéni motiváció, a hatalmi viszonyok, a kommunikáció, a felfogás, a kulturális normák, a probléma-megoldás, a célkitűzés, a személyek közötti kapcsolatok, a csoportok közötti kapcsolatok, s a vezetői konfliktus.

### A szervezetfejlesztési törekvések néhány gyakorlati célja

Annak érdekében, hogy a szervezeti feltételeket a fentebb leírtaknak megfelelően alakítsák, a szervezetfejlesztési törekvések elé rendszerint a következő gyakorlati célokat állítják:

1. Olyan önmegújító, jól működő rendszer kialakítása, amely a megoldandó feladattól függően különböző módon képes munkáját megszervezni. Ez rendszerezett törekvést kíván a szervezet jelenlegi működési módjának föllazítása és változtatása irányában, hogy az mindig az adott feladathoz igazodva különböző módon lássa el feladatát. Ez annak az elvnek az alkalmazását jelenti, hogy "a forma igazodik a funkcióhoz" és nem a feladatot igazítjuk a meglévő strukturához.

2. Folyamatos fejlődést biztosító mechanizmus beépítése, amelylyel optimalizáljuk mind a stabil (a szervezeti felépítésnek megfelelő), mind az időszakos rendszerek (meghatározott időre kitűzött célok, létrehívott bizottságok stb.) hatékonyságát. Ez egyrészt a munkafeladatokat és az erőforrások elosztását elemző folyamatok, másrészt rendszeres "visszacsatolás" beépítését kívánja.

3. Olyan munkaszellem kialakítását, amely az egymással összefüggő egységek között magasfoku együttműködést és alacsonyfoku versengést eredményez. A hatékony szervezetek egyik legfőbb

akadályozója, hogy igen sok diszfunkcionális energia vész el a szükségtelen versengésben - olyan energia, mely az alapfeladatok teljesítését szolgálhatta volna. Ha mindaz az energia, amelyet például a termelésben dolgozó emberek azokkal "az értékesítéssel foglalkozó emberekkel" szemben nemtetszésük jeleként kinyilvánítanak, vagy fordítva, rendelkezésre állna a szervezet kibocsátásának növeléséhez, a termelékenység rendkívüli mértékben megnövekedne.

4. Olyan feltételek létrehozása, amelyek felszínre hozzák és lehetővé teszik a konfliktusok megoldását. Az egyik alapvető probléma a nem egészségesen működő szervezetekben, hogy igen sok diszfunkcionális energia használdik fel azoknak a konfliktusoknak a megkerülésére, leplezésére, amelyek komplex szervezetekben elkerülhetetlenül fellépnek. Ezért fontos cél, hogy a szervezetben a konfliktusokat elkerülhetetlennek és olyan problémának lássák, amelyekkel szembe kell nézni, mielőtt a megfelelő döntéseket meghozzák.

5. Annak biztosítása, hogy a döntéseket azok hozzák, akik ehhez megfelelő információkkal rendelkeznek. Ez abban az irányban való haladást jelent, hogy a szervezetben betöltött hely (szerep) mellett nagyobb súlyt adjunk az ismereteken alapuló tekintélynek. Ennek érdekében a szervezetben a döntéseket nemcsak decentralizálni kell, ez azt is követeli, hogy a vezető meghatározza: adott probléma megoldása szempontjából melyek a döntés leglényegesebb információs forrásai és ehhez igazítva határozza meg, ki illetékes a döntéshozatalban.

### A szervezetfejlesztési törekvések néhány jellemzője

A legtöbb sikerre vezető szervezetfejlesztési törekvés a következő jellemző vonásokat mutatja:

1. Az egész rendszert átfogó, megtervezett programra épül.
2. A szervezet felső vezetése ismeri a programot és elkötelezettnek tekinti magát ennek végrehajtására. (Ez nem jelenti szük-

séggéppen, hogy ugyanolyan formában vesz részt ennek végrehajtásában, mint a szervezet más szintjeinek képviselői, de a program végrehajtásáért vállalja a felelősséget.)

3. A szervezet küldetéséhez kapcsolódik. (A szervezetfejlesztési törekvés nem program a hatékonyság fokozására általában. Célja a hatékonyság fokozása sajátosan azáltal, hogy olyan feltételeket hoz létre a szervezetben, amelyek nagyobb lehetőséget teremtenek a küldetésének tekintett célok megvalósításához.)

4. Hosszabb távra szóló törekvés.

Saját tapasztalatom szerint egy nagyobb szervezettől általában legalább 2 vagy 3 évet kíván, hogy tartós hatású változást valósítson meg. Ez az egyik nagy probléma a szervezetfejlesztési törekvéseknél, minthogy a legtöbb ösztönzési rendszer rövidtávú "nyereség"-célok teljesítését jutalmazza. A legtöbb szervezet vezetője türelmetlen az olyan fejlesztési programokkal szemben, amelyek hosszabb időt vesznek igénybe.

Mindazonáltal, ha valóságos és tartós változást kívánunk elérni, tudomásul kell vennünk, hogy ez hosszabb időt kíván és késznek kell lenni arra, hogy ne csak a rövidtávú célok megvalósítását, hanem a hosszabb távú célok felé való haladás folyamatát is jutalmazzuk.

5. A tevékenységek akció-orientáltak.

(Azok a lépések és tevékenységek, amelyekben a szervezet tagjai résztvesznek e tevékenységek utáni változás létrehozására irányulnak.)

Ebben a tekintetben a szervezetfejlesztési tevékenységek sok más képzési törekvéstől különböznek, mert azoknál maga a tevékenység - mint például a tanfolyam vagy a szeminárium - létrehozza a nagyobb ismereteket, gyakorlatot vagy megértést, amelyet azután az egyén, feltételezés szerint, a gyakorlati helyzetbe is átültet. A szervezetfejlesztési törekvések keretében a csoport olyan kapcsolatokat és ezeket követő tevékenységeket hoz létre, amelyek akcióprogramokra irányulnak.

6. Középpontjában attitűdök és/vagy magatartások megváltoztatása áll. (Bár a szervezetfejlesztési programok megvalósítása so-

rán folyamatok, eljárások, munkamódszerek is változnak, a módosítások fő célja az attitűd, a magatartás és a szervezetben dolgozó emberek teljesítményének megváltoztatása.)

7. Rendszerint a tapasztalatra épülő tanulási tevékenységek valamilyen formáján alapul.

Ennek oka az, hogy ha a cél attitűdök és/vagy magatartás változtatása, az ilyen változások létrehozásához sajátos típusu tanulási helyzetre van szükség. Senki sem tanul meg úgy golfozni vagy autót vezetni, hogy ismereteket szerez arról, hogyan kell golfozni vagy autót vezetni. Senki sem tudja vezetési stílusát vagy stratégiáját megváltoztatni pusztán azáltal, hogy új ismereteket fogad magába. Arra van szükség, hogy vizsgálja tényleges viselkedését, alternatívákkal kísérletezzon, új módszereket próbáljon alkalmazni, - csak ez vezethet igazán változásokhoz.

8. A szervezetfejlesztési törekvések elsődlegesen csoportokat érintenek.

Fontos feltételezésük, hogy a szervezetben csoportok és csapatok képezik a megváltoztatandó alapvető egységeket, ha egészségesebb és hatékonyabb szervezet felé kívánunk haladni. A szervezetfejlesztési programok keretében egyéni tanulás és személyi változás is végbemegy, de ez inkább melléktermék, az elsődleges cél és szándék nem ez.

### A szervezetfejlesztési törekvéseket indokló szervezeti feltételek

Minden hatékony változtatási programnak lényeges feltétele, hogy valaki stratégiai helyzetben valóban érezze a változtatás szükségességét. Más szóval, hogy valaki vagy valami "sértve" legyen. Ennek az általános megállapításnak természetesen bizonyos változtatási törekvések, amelyek új technológiák bevezetését célozzák, nem felelnek meg. Általános szabály mégis, hogy ha emberek és együttműködésük munkamódszereinek változtatását terve-

zik, a szervezet valamilyen stratégiai pontján kell, hogy legyen valaki, aki érzékelhető szükségét érzi ennek.

Íme néhány azok közül a feltételek vagy érzékelések közül, amelyek szervezetfejlesztési programok kidolgozására ösztönöznek.

### 1. Igény a vezetési stratégia megváltoztatására

Kis és nagy vállalatok sok vezetője ujravizsgálja manapság, hogy az az alapvető stratégia, amellyel a szervezet működik, helyes-e. Arra törekednek, hogy egész vezetési stratégiájukat módosítsák, beleértve a kommunikációs rendszert, a döntések megosztását, az ösztönzési rendszert és így tovább.

### 2. Igény a szervezeti légkör megváltoztatására

Igény arra, hogy a szervezeti légkört jobban összhangba hozzuk mind az egyéni igényekkel, mind a környezet változó igényeivel. Ha egy felső vezetési poszton vagy más stratégiai helyzetben lévő személy vagy a hierarchia középső szintjén elég nagy számú személy ténylegesen érzi ennek szükségét, a szervezet "kész állapotban" van arra, hogy valamilyen tervezett változtatási törekvést befogadjon.

### 3. Igény a "kulturális normák" megváltoztatására

Egyre több vezető ismeri fel, hogy valójában egy "kulturát" vezet saját értékeivel, alapszabályaival, normáival és hatalmi strukturájával. Ha érzi annak szükségességét, hogy ezt a kulturát meg kell változtatni, jobban összhangba kell hozni az igényekkel vagy a környezettel, ez ismét kedvező feltétel szervezetfejlesztési program kitűzésére. Egy nagy és sikeres élelmiszeripari társaság például, amelyet két család birtokolt, jó eredménnyel

működött 50 éven keresztül. A középvezetés pozíciói felett minden magasabb állást a család tagjainak tartottak fenn; minden részvény a család birtokában volt és minden üzletpolitikai döntést a családi testület hozott meg. A család néhány progresszív tagja aggodni kezdett amiatt, hogy a változó időkben megfelel-e a vállalat az új követelményeknek. Erős szükségét érezték annak, hogy egy családirag birtokolt és családirag irányított szervezetből egy családirag ellenőrzött, de professzionalista vezetés által működtetett szervezetté alakuljanak át. A megoldandó probléma ebben az esetben az volt, hogy a szervezet kulturáját egészében változtassák meg, más normákra, alapszabályokra térve át.

#### 4. Igény a strukturák és szerepek megváltoztatására

Ilyen igény jelentkezik, ha a vezetés kulcsemberei felismerik, hogy "nem vagyunk helyesen megszervezve", hogy például a kutatási részleg és a fejlesztési osztály elkülönítése vagy egyesítése kívánatos, hogy bizonyos vezetési és személyzeti funkciók célszerűbben ugyanannak az elnökhelyettesnek kellene hogy jelentést adjanak, vagy hogy a területi egységek vezetői át kellene hogy vegyenek néhány tevékenységet a központtól és így tovább. Ha érzik ennek szükségességét és felismerik, hogy ezek a problémák lényeges strukturális vagy szerepváltozásokat kívánnak, ez is szervezetfejlesztési törekvésekhez vezethet.

#### 5. Igény a csoportok közötti együttműködés fejlesztésére

Mint említettük már, a szervezetekben felhalmozódott energia diszfunkcionális felhasználásának legnagyobb része a csoportok közötti szükségtelen versenyre fecsérlődik el. Ha ezt felismerik és a felső vezetést "zavarja", érzi, hogy ezt ki kell küszöbölnie, ez kellő indítékul szolgálhat a csoportok közti együttműködés megjavítását célzó program kezdeményezésére.

## 6. Igény a kommunikációs rendszer nyitottabbá tételére

Ha a vezetők felismerik, hogy a kommunikációban felfelé vagy lefelé lényeges hézagok vannak, hogy nem rendelkeznek megfelelő információval, a döntéshozatalhoz szükségét érezhetik a helyzet orvoslásának. Számos tanulmány azt bizonyítja, hogy a szervezeti élet egyik központi problémája ez. Blake és Mouton szervezetfejlesztéssel foglalkozó könyvükben<sup>5/</sup> több száz olyan vezetőről tesznek említést, akiknél vizsgálataik szerint a kommunikációs probléma volt (nemcsak a kommunikáció struktúrája, hanem minősége is) az első számú akadálya annak, hogy a vállalat kiemelkedő eredményt érjen el.

## 7. Igény jobb tervezésre

A gazdasági élet növekvő komplexitásának és a környezet által támasztott nagyobb követelményeknek egyik leglényegesebb velejárója, hogy a tervezési funkció, amelyet korábban a társaság elnökének, vagy az adott országban lévő központ vezetőjének hivatalába koncentráltak, a szervezet számos tagjának részvételét kívánja. Azok azonban, akiknek szerepükönél fogva kellő hozzáértéssel kellene rendelkezniük a tervezésben, nem kaptak ilyen képzést. Ezért tervezési munkájuk gyakran meglehetősen nagyvonalú, tulságosan leegyszerűsített és nem valami hatékony. Ha a vezetés felismeri ezt a körülményt, az egész szervezetre kiterjedő programot kezdeményezhet a tervezés és a célkitűzés megjavítására.

---

<sup>5/</sup> Blake, R. R. and J. S. Mouton: Corporate Excellence through Grid Organization Development. Houston, Gulf Publishing Co., 1968.



## 8. Igény fúziós problémák megoldására

A mai világban egyre gyakoribbá válik a fúzió, vállalatok különböző részlegeinek, rokon jellegű szervezeteknek, hasonló feladatokat ellátó csoportosulásoknak az összeolvadása. Minden fúziós szituációban van egy túlélő és egy beolvadó partner. Ezzel kapcsolatban igen súlyos emberi problémák lépnek fel, amelyek a szervezetek egészséges működését komolyan veszélyeztetik. Ha a vezetés felismeri ennek veszélyét, vagy az éppen végrehajtott fúzió kapcsán bekövetkezett feszültségeket, ez arra indíthatja, hogy a probléma megoldására programot dolgoztasson ki.

## 9. Igény a munkaerő motivációjának változtatására

A szervezetek egyre gyakrabban kerülnek olyan helyzetbe, hogy változtatniuk kell azon a viszonyon, ahogyan a munkaerő a szervezethez kapcsolódik, ahogyan a szervezethez fűződő viszonyát látja. Így például több nagyvállalatban tervszerű munka folyik a munkaszervezés és a munkakörök megváltoztatására. Herzberg műve<sup>6/</sup> a munka tartalmának "szélesítésére" és "gazdagítására" vonatkozóan, és gondolatainak sok szervezetben való alkalmazása ennek az igénynek megnyilvánulása. A Scanlon-tervek,<sup>7/</sup> a részesedési rendszerek szintén az egész vállalatot felölelő, a munkaerő motivációján változtatni kívánó sajátos törekvéseket példázzák.

---

<sup>6/</sup> Herzberg, F.: The Motivation to Work. New York, John Wiley and Sons, 1959.

<sup>7/</sup> Lesieur, F.: The Scanlon Plan: A Frontier in Labor-Management Cooperation. New York, The Technology Press, 1958.

## 10. Igény az új környezethez való alkalmazkodásra

Az a körülmény, hogy valamely vállalat fúzió (más vállalathoz való csatlakozás vagy más vállalat beolvasztása) folytán új termék gyártását kezdi el, egészen más marketing stratégia kifejlesztését teheti szükségessé. Ha egy vállalat, mely korábban elsősorban termelési orientációju volt, kutatás-orientációju lesz, az egész szervezetet hozzá kell igazítani az új szerep és hatalmi viszonyokhoz. Egy hirdetési ügynökségben az a hagyomány uralkodott, hogy számviteli vezetők voltak azok a kulcsemberek, akik az ügyfelekkel megállapodást kötöttek. Ujabban a televízió és más kommunikációs eszközök előtérbe kerülése folytán az ügyfél a televíziós szakemberrel vagy valamilyen más hirdetés-fajta specialistájával közvetlenül szeretne beszélni és kevésbé szívesen tárgyal a számviteli, pénzügyi szakértőkkel. Az ügynökség légköre, ügyfeleivel való kapcsolata drámaian megváltozott. Az ügynökségben más személyek jutottak nagyobb befolyáshoz és ez több emberben valószínűs traumát idézett elő. Egy olyan, az egész szervezetre kiterjedő akcióra volt szükség, amely megvizsgálta a környezet változását, értékelte ennek következményeit és meghatározta, hogy az új feltételeknek hogyan lehet legjobban megfelelni.

✕ ✕ ✕

### Esettanulmány a vezetési stílus megváltoztatásáról

Ez az eset azt írja le, hogy milyen stratégiával alakítottunk át egy autokratikus, centralizált vezetési stílussal dolgozó vállalatot team által vezetett szervezetté.

#### Háttér

Az érintett szervezet az anyagmozgató ipar egy kisebb vállalata, mintegy 500 emberrel dolgozik, s évi értékesítési forgalma a vizsgált időszakban 8 és 18 millió dollár között változott.

A vállalat erős verseny által jellemzett piacon jó helyzetet él-

vezett. Ezt elsősorban kiemelkedő műszaki szolgáltatásainak köszönhető, vevőinek állandó, jó minőségű, korszerű terméket és problémáik megoldásához hatékony segítséget tudott nyújtani.

A vállalatot jelenlegi elnökének apja alapította. Egészen a legutóbbi időig a vállalat a család erős ellenőrzése alatt állt és ezt az elnök, akit Mr. C.-nek fogunk nevezni, gyakorolta. Mr. C. a vállalatban nőtt fel és mintegy nyolc évvel ezelőtt vette át az elnöki tisztséget. Apja az igazgatótanács elnöke címet még megtartotta. Az apa vezetői stratégiáját és stílusát erősen központosított döntéshozatal és teljesen kézbentartott irányítás és ellenőrzés jellemezte. A vezetést dolgozóikhoz és a vállalat vevőikhez erős személyi kapcsolatok fűzték. A termékek kiváló minőségére igen nagy hangsúlyt helyeztek, technikai újítások bevezetésére viszont kisebb figyelem irányult. A vállalat igen jó helyzetét a piacon nagy részben annak köszönhető, hogy a korábbi években bevezetett egy ilyen újítást és ennek az anyagmozgatás területén való sajátos alkalmazásában úttörő volt.

Az idősebb, eddigi vállalkozásaiban igen sikeres elnököt a modern marketing és vezetési módszerek nem érdekelték különösebben. Fia egészen más típus volt. A problémák analitikus megközelítését kedvelte, minden területen a modern vezetési eljárások alkalmazásának híve volt. Amikor a vállalat vezetését a kezébe vette, elhatározta, hogy apjától eltérően nem egyszemélyi vezetést fog megvalósítani, hanem kialakít egy olyan vezetői team-et, amely a modern vezetési módszereket széleskörűen hasznosítja. Ennek érdekében vezetőképzésben vett részt, különböző tanfolyamokat látogatott és alkalmazott egy személyzeti és ipari kapcsolatokkal foglalkozó szakértőt, aki a személyzeti munka területén meg is valósított néhány modern módszert. A gyártási vonalra is egy kiváló új vezetőt hozott, annak az idősebb vezetőnek a helyébe, aki a vállalatnál együtt nőtt fel. Következésképpen dolgozott azon, hogy egy harmonikusan funkcionáló vezetői team-et alakítson ki.

E téren azonban, sajnos, lényegesen kisebb előrehaladást ért el, mint ahogy azt lelkesedésében elképzelte. Új stratégiája a team különböző tagjainak kapcsolatát apjával és vele lényegesen

nem változtatta meg. A főmérnök, különlegesen kiváló műszaki szakember, sajátmaga és mások szemében is kivételezett helyzetet élvezett. Ragaszkodott hozzá, hogy hasonlóan, mint a mult-ban, a termékek minőségének ellenőrzése minden szempontból az ő kezében fusson össze. Minden műszaki tevékenységre személyesen felügyelt. Ha a gyártás során megsértették az általa támasztott műszaki követelményeket, a legapróbb részletekbe is beavatkozott. A marketing vezetője, aki Mr. C.-vel együtt nőtt fel, eddig kialakított kapcsolataikat tartotta szem előtt. Mr. C. részéről ujabban bizonyos tartózkodást érzett, különösen amikor Mr. C. a marketing program végrehajtásával kapcsolatban elégedetlenségét fejezte ki.

A személyzeti igazgató valóban mindent megtett, hogy az elnök kívánsága szerint korszerűsítse a személyzeti politikát és munkát, de munkamódszere bizonyos fokig az evangelistákra emlékeztetett. Ezért kollégái részéről időnkint ellenállásba és ellenségeskedésekbe ütközött.

Ezidőtájt Mr. C. részt vett egy vezetői szemináriumon, melyet vállalati elnökök részére rendeztek. Bizonyos mélységig megismerkedett a szervezeti magatartás kutatásának újabb tudományos eredményeivel, ideértve Douglas McGregor munkáját, Blake és Mouton vezetői-rács elméletét.

### Az igény

Amikor résztvett az említett vezetői szemináriumon, gyakorlatképpen elemzést készített saját vezetési stílusáról és egy másik elemzést szervezetének jellemző vonásairól. Ezek az elemzések megmutatták számára: ahhoz, hogy elérje céljait, s valóban team-jellegű vezetést valósítson meg, a korábbtól eltérő stratégiát kell követnie, beleértve saját vezetői stílusának és a szervezet vezetési légkörének megváltoztatását. Eddigi erőfeszítései ellenére vezetői stílusát a valóságban a közvetlen irányítás jel-

lemezte, bár értékitéletében inkább az együttműködésen alapuló vezetés felé hajlott. Közvetlen alárendeltjeinek vezetési stílusa széles skálán a laissez faire-től az erősen autokratikus vezetésig terjedt és az a tény, hogy ő, az elnök team-jellegű vezetői munkát kívánt, a valóságban senkinek a vezetési stílusán nem változtatott. Ezen kívül annak folytán, hogy a vállalatnak tulajdonosa is volt, az együttműködésen alapuló vezetés irányába tett lépéseit bizonyos kétkedéssel fogadták.

A szemináriumon való részvételét követően tanácsadói segítséget keresett.

### Helyzetelemzés és stratégia

A helyzetelemzés első lépése a szervezet történetéről és a felső vezetés keretében uralkodó kapcsolatokról és vezetési stílusokról készített elemzés folytatása volt.

Ennek alapjául az ún. változtatási "modell" szolgált (vagyis a probléma természetének meghatározása, a probléma által érintett megfelelő "rendszerek" felsorolása, minden egyes "rendszer" változtatási készségének és képességének meghatározása).

A változtatási problémát úgy határozták meg, hogy a vezetői teamnek (az apát kivéve, aki visszavonulni készült aktív vezetői szerepköréből) tényleges akcióprogramot kell végrehajtani a szervezet vezetésének új stílusa érdekében, melyet McGregor Y elméletének feltételezéseire építettek. Gyakorlatilag ez azt jelentette, hogy változtatásokat kellett végrehajtani a szervezet működési módjában, egyes döntések meghozatalának rendszerén, létre kellett hozni bizonyos, a különböző részlegek együttműködését biztosító egységeket, változtatni kellett a felelősség és a tekintély megosztásán.

A megfelelő "rendszereknek" az elnököt, a vezetői team-et, a gyártás vezetését, a marketing vezetését s a műszaki vezetést jelölték meg. A változtatási készséget és képességet a helyzet-elemzés a következőképpen minősítette:

	<u>Készség</u>	<u>Képesség</u>
Elnök	magas foku	magas foku
Vezetői team	közepes	magas foku
A gyártás vezetése	alacsony foku-közepes	közepes
A marketing vezetése	alacsony foku	közepes-magas foku
Műszaki vezetés	közepes	magas foku

Ezután tervet készítettek a változtatásokra, a következő feltételezésekkel:

Bár arra volt szükség, hogy az egész szervezet légkörét megváltoztassák, mindenekelőtt felső szintű vezetők csoportjánál változtatásokat keresztül vinni.

Ez a változtatás bizonyos időt vesz igénybe. Erősen meggyökerezett hagyományokkal, vezetési stílusokkal és kapcsolatokkal kellett számolni.

Az elnöknek (Mr. C.) saját magatartását is meg kell tárgyalnia alárendeltjeivel; késznek kell lennie arra, hogy ha ez nyíltan felszínre kerül, meghallgassa az erre és ennek hatásaira vonatkozó véleményeket.

A vezetői csoportot meg kellett győzni arról, hogy Mr. C. érthető okokból valóban kívánta ezt a változtatást és emögött semmiféle mellékgondolat nincs. Többen azt gyanították, hogy valamilyen újabb "hóbort" ez részéről.

A vezetői csoportnak az együttműködésen alapuló vezetési stílussal való azonosulását saját működésével kell bizonyítania, ez feltétele annak, hogy ez az új stílus az alsóbb vezetésnél is érvényre jusson.

Kezdeti szakaszaiban ez a stratégia a következő tevékenységeket foglalta magában:

1. Team-fejlesztési program a felsővezetői team részére, ideértve

a/ egy munkahelyen kívül tartott értekezletet, melyet a team és tagjainak működéséről előzetesen készített elemzés alapján szerveznek meg, továbbá

b/ ellenőrző megbeszéléseket a vállalatnál, ha a team ezt szükségesnek látja.

2. Olyan képzési célzatu megbeszéléseket a felsővezetői team tagjai és alárendeltjei között, amelyek világossá teszik a változtatás általános céljait.

3. Egyéni képzést a felsővezetői team tagjai számára.

## Akciók

1. Az első lépések. Az elnök visszament csoportjához és megosztotta velük gondolatait a problémával és egy nagyobb méretű változás szükségességével kapcsolatban. Azt javasolta, hogy a négy hónappal később sorrakerülő szokásos évenkénti egy hetes konferenciájukon az első néhány napot szánják arra, hogy (tanácsadói segítséggel) vizsgálják meg egymással való kapcsolataikat, munkamódszereiket, kommunikációs rendszerüket és így tovább. Ezzel különböző foku lelkesedés vagy szkepticizmus mellett mindenki egyetértett, egy személy kivételével, aki ellenvéleményének adott hangot.

A megbeszélés előkészítéseképpen a team minden tagja elemzést készített saját vezetői stílusáról és az ennek alapját képező fő elgondolásokról, Blake-Mouton vezetői-rácsának felhasználásával. Minden beosztott hasonló információt adott Mr. C.-ről, s Mr. C. őrölk. A team minden tagja összes kollégáját is értékelte ebből a szempontból. Ezt az anyagot a Scientific Methods, Inc., elemezte és az elemzést a szerzőnek küldte meg, aki a team tanácsadójaként vett részt ebben a munkában.

A team ezután, a terv szerint, a munkahelyen kívül találkozott. Miután Mr. C. ismét kifejezte reményeit és a team hatékonyságának fokozásával kapcsolatos elképzeléseit, első tennivalóként kidolgozták a megtárgyalandó problémák jegyzékét felsorolva, hogy a team optimális hatékonyságát milyen tényezők gátolják. Az első napot arra szánták, hogy ezeken a problémákon együtt dolgozzanak, megkeressék az okokat, a lehetséges megoldási módokat, a

legközelebbinek látszó szükséges lépéseket. Minden egyes tételnél vagy megoldást találtak, vagy a következő napok tervezési konferenciájára utaltak, vagy egy későbbi vezetői értekezlet napirendjére tüzték, vagy külön csoportot hoztak létre feldolgozására.

A második napon a tanácsadó elemzést adott a team egyes tagjainak vezetői stílusáról, az elnök, Mr. C. vezetői munkájának jellemzésével kezdve. Az elemzés ismertette, hogy hogyan nyilatkozott az illető saját maga vezetői stílusáról, mit mondott erről főnöke, Mr. C. és mit a többi kollégája.

Ez a beszámoló igen hasznosnak bizonyult s a csoporton belül termékeny vitát váltott ki. Feltárt egy sor gátló tényezőt, amelyek sztereotípiák, félreértések, hagyományok, információhiány miatt akadályozták a hatékony munkakapcsolatokat a team tagjai között.

A következő lépésként ismét áttekintették a team hatékony munkájának korlátait, ideértve az egyéni vezetői stílusokban rejlő okokat, és kiigazították az első nap végén készített legközelebbi teendők jegyzékét.

Ennek az értekezletnek egyik eredményeként a csoport elhatározta, hogy a következő év során a tanácsadóval hasonló jellegű megbeszélések céljából legalább négy alkalommal fog találkozni. Abban is döntöttek, hogy minden szokásos értekezletük végén egy rövid folyamatelemzést, vagy kritikát intézményesítenek és ezt meg fogják tenni a soron következő tervezési konferencián is.

2. A felső team ellenőrző tevékenységei. A csoport folytatta munkáját saját működésének hatékonyabbá tétele érdekében. Működésük hatékonysága a következő év során lényegesen javult. Bonyolultabb problémákról is eredményesen tudtak dönteni és a kommunikáció a csoporton belül nyiltabb lett. E fázis egyik problémájaként az jelentkezett, hogy oly mértékben tudatosult bennük a "folyamat" és a kapcsolatok, hogy tulságosan "gyengédek" lettek egymással szemben. Ennek eredményeképpen bizonyos konfliktusokat nem dolgoztak fel megfelelő nyíltsággal.

3. Az első lépések a program lefelé való továbbvitelére. A felsővezetői team néhány tagja különböző kísérleteket tett az új



módszerek alkalmazására saját területén. A gyártási elnökhelyettes rendszeres értekezleteket tartott munkatársaival, munkájuk hatékonyságának növelése érdekében, még lejjebb hasonló rendszeres értekezleteket kezdeményezett a termelés irányításával megbízott vezető a művezetőkkel. Az üzem minden csoportja "működésük megjavítása" érdekében havonta hasonló megbeszéléseket tartott. Munkacsoportokat hoztak létre, hogy ezek tárják fel, mi az oka az egyes termelési részlegeknél az alkatrészhiánynak és egyéb késedelmeknek. A felszínen úgy tűnt, hogy igen lényeges változások indultak meg.

Valójában felülről igen sok tevékenységet kezdeményeztek az egyes egységek működésének megjavítására, de a középvezetők nem láttak lényeges változást vezetőik magatartásában.

4. Az első értékelés. Ahogyan megtervezték, a tanácsadó tevékenységek után néhány hónappal "megmérte" a szervezet "hőmérsékletét". Beszélgetett a művezetőkkel, a munkásokkal, hogy megismerje, hogyan fogadták a változásokat. Alapjában az a vélemény uralkodott, hogy a felsővezetés "megkísérelte" nagyobb együttműködés kialakítását, de valójában semmi sem változott. Egy középvezető, aki jól megtanulta a leckét, ezt úgy fejezte ki, hogy "az Y elmélet szerint dolgozunk, de az X elmélet módszerével."

5. Egyéni vezetői képzési programok. Körülbelül azzal egy időben, hogy mindez történt, a vezetők különböző továbbképző szemináriumokon vettek részt. Néhányan az NTL Intézet "érzékenységi képzési" szemináriumait látogatták, mások vezetői-rács laboratóriumot. Ezek eredményeképpen egyes vezetők valóban őszintén az új vezetői stratégia felé fordultak. Néhány olyan "mechanikus" programpontot, mint a péntek reggeli értekezletek, leállítottak. Erőfeszítéseiket arra koncentrálták, hogy a team-ek hatékonyságát a felsővezetői szint alatt is fokozzák és javítsák a csoportok közötti együttműködést.

Valóságos változások indultak meg. A műszaki elnökhelyettes egész tevékenységét újjászervezte. A munkát átcsoportosították és minden feladat élére nagyfoku autonómiával felruházott mérnököt

állítottak. A terméktervezési tevékenységet egy ezzel megbízott csoportra bízta, amely a vezetői team három tagját foglalta magába, - de ennek Mr. C. nem volt tagja. Az új termékek kipróbálására munkacsoportokat hoztak létre, amelyek különböző részlegek tagjait egyesítették. Egyik ilyen csoport elnöke például a gyártmányfejlesztésért felelős mérnök, tagjai a gyártásfejlesztésért, a programozásért, a piackutatásért és a számvitelért felelős személyek voltak. A középvezetés döntési jogkört és felelősséget kapott, hogy a terméket a kutatási ötlettől a gyártásig maga vigye végig. Ez lényeges változást jelent a döntéshozatali jogkör megosztásában.

6. Képzés az alsóbb szinteken. A vezetés úgy döntött, hogy részletes vezetői-rács programot valósít meg, különösen ennek első fázisát. Megegyeztek abban, hogy a felső vezetés aktívan részt vesz a program kivitelezésében. Saját magukkal kezdték, azután azokkal az emberekkel, akik nekik tartoznak jelentéstétellel és így végigmentek az egész szervezeten, beleértve az órabéres munkásokat is. Másfél év alatt egy ilyen programban az egész szervezet részt vett.

Ez az egész szervezetre kiterjedő akció a szervezet légkörében lényeges változásokat eredményezett. A kommunikáció az egyes szinteken és az egyes szintek között lényegesen megjavult, hosszú idő óta tartó konfliktusok felszínre jöttek és megoldást nyertek. A különböző részlegek között fontos együttműködési kapcsolatok fejlődtek ki.

Sajnos e képzési program értékelése nem volt olyan rendszeres, mint ahogyan maga a képzés végbement. Sok változás, javítás, amelyet a rács program résztvevői javasoltak, végül is nem valósult meg. Lassan az az érzés alakult ki az emberekben, hogy ez se volt más, mint egy ilyen javulást célzó értekezlet-sorozat. Ugyanakkor azonban ez a program a szervezeti célokkal olyan foku azonosulást fejlesztett ki, hogy mindezt a felső vezetés tudomására hozták.

Ebből jobb kommunikáció és akció tervezés született. Egyes funkciók további átszervezését irányozták elő, munkacsoportokat és időlegesen tevékenykedő rendszereket hoztak létre. Az egész jutalmazási szisztémát felülvizsgálták és ez ösztönzőbb bérezési

program kialakításához vezetett az órabéres munkások számára is.

További team-alkotó tevékenységet szerveztek az alsóbb szintek számára, továbbá egy rendszeres teljesítményjavító programot a felső vezetés részére. Jelenleg két- és ötéves célokat és terveket tűztek ki. Minden szervezeti egység teljesítmény- és szervezet fejlesztési célokat is meghatároz.

A felső vezetői team és minden részleg évente értékeli tevékenységét és megvitatja a terveket. A vezetési stratégia megváltoztatása a szervezet felső szintjén ily módon megvalósult és legjobb úton van, hogy az egész vezetésre kiterjedjen.

### Néhány eredmény

A műszaki osztály ujjaszervezésének és műszaki-termelési munkacsoport létrehozásának segítségével sikerült másfél év alatt hét új terméket, illetőleg lényeges termék-változtatást megvalósítani, míg a korábbi három év folyamán ugyanezzel a személyzettel egyáltalán nem hoztak létre új terméket. Ennek egy része korábbi műszaki munka eredménye, de a szervezet tagjai végül is az eredményt ennek a szervezetfejlesztési akciónak és azoknak a gyártmányfejlesztési csoportoknak tulajdonítják, amelyek közös munkát valósítottak meg a termelési és a műszaki vonal között, és biztosították a közös célért való együttes tevékenységet.

A szervezet nyereség- és értékesítési céljait kétszeres ütemben teljesíti, összehasonlítva a szervezetfejlesztési törekvések előtti időszakkal.

A szervezet tevékenysége minimális létszámnövekedés mellett kétszeresére bővült.

A középvezetés munkamorálja és megelégedettsége lényegesen magasabb, mint a változás előtt volt, és ebből a létszámkategóriából senki nem hagyta el a vállalatot. Az alábbiakban a vállalat

elnökének egyik beszédéből idézünk, amelyben az elnök a program különböző aspektusait leírva, az alábbi következtetéseket vonta le:

"Hasznos volt-e ez a program? Változott-e szervezetünk, és ha igen, jobb vagy rosszabb lett-e? Ugy gondoljuk, a program segített bennünket abban, hogy egy kisvállalatból betörjünk a nagyvállalatok közé. Az értékesítés 7,6 millióról 18 millióra nőtt; a nyereség az értékesítési forgalom 5,5 %-áról az utóbbi év alatt 6,4 %-ra emelkedett. A nyereségnek ez a növekedése még nagyobb mértékű, ha azt is figyelembe vesszük, hogy nemcsak a szervezete-fejlesztési program igényelt többletköltségeket (az értékesítés 0,3 %-át), hanem a kutatásfejlesztési költségeket is lényegesen növeltük. A vállalat növekedése 10-14 %-kal nagyobb mértékű volt az utóbbi öt évben, mint az ágazaté.

Azt hiszem, ezek a tények alátámasztják, hogy egy kisvállalatnak fennmaradásához és növekedéséhez egy olyan világban, amely a "nagyoknak" a világa kezd lenni, maximalizálni kell emberi potenciálját. Másodszor, megpróbáltam rámutatni arra, hogy vállalatunk kulturájának megváltoztatása tölem, mint elnöktől tíz év koncentrált erőfeszítést kívánt, és ennek még mindig nem értünk a végére."

### Összefoglalás és elemzés

Ez az eset egy olyan tervezett változtatási kísérletet irt le, amelyben egy szervezet felső vezetési stílusát és stratégiáját az "autoritás-engedelmesség" modellből (ahol a döntéseket a hierarchiában betöltött szerep alapján hozzák) átalakítják egy olyan részvételen alapuló team-vezetői modellé, ahol a vállalati célokkal való azonosulás magasfoku és a döntéseket lehetőség szerint mindig ott hozzák, ahol ehhez a megfelelő információk rendelkezésre állnak.

A stratégia először mindenekelőtt arra koncentrált, hogy alaposan megismerje az elnök, Mr. C. és kulcsszerepet betöltött beosztottjainak feltevéseit, attitűdjeit, vezetői magatartását. Az el-

nők meghatározva a változtatási problémát, képes volt arra, hogy értékelve korábbi tevékenységét, megállapítsa, hogy e magatartásbeli és attitűdbeli változások létrehozásához csupán a jó szándék nem elégséges részéről.

A tanácsadó egyik fő feladata az volt, hogy segítse az elnököt (egy türelmetlen embert) annak felismerésében, hogy az ilyen változás időt kíván. Ez a törekvés sem Mr. C.-t, sem felsővezetői team-jét illetően nem volt teljesen sikeres. Mint említettük, a program keretében egyes vezetők több alkalommal is lelkesen kezdeményeztek (fejlesztő értekezleteket, korai rács-tevékenységeket), anélkül, hogy valóban elkötelezték volna magukat a szervezet igazi problémáinak részvételén alapuló megoldása iránt (például új termékek fejlesztése, minőség javítása, a kapacitás igazítása a piacon mutatkozó kereslet változásaihoz).

A kezdeti időszakban sok szó esett a "nyílt kommunikációról" a "konfliktusok megoldásáról", a kölcsönös bizalomról, de csak néhány "krízis" után lett ezekből a felsővezetői csoport keretében valóság. Amikor valóban azonosultak az új vezetői stílussal, megváltozott magatartásuk és sok változás ment gyorsan végbe: a munka újraszervezése, megfelelő munkabizottságok létrehozása, rendszeres cél-kitűzés minden szinten és a tervezés megjavítása.

A tanácsadó szerepe ebben a helyzetben a következőkből állt:

- diagnózis készítése az elnökkel a szervezetről;
- tanácsadás az elnök részére;
- tanácsadás a vezetői team egyes tagjai részére;
- rendszeres konzultáció a vezetői team-mel;
- képzési tanácsadás az egyéni fejlesztési tervekhez;
- információk gyűjtése a szervezeti attitűdökről;
- technikai szakértői munka egyes vezetési (például teljesítménynövelő, cél-kitűző, tervezési) módszerek bevezetéséhez;
- csoportok közötti probléma-megoldó tevékenységek, megbeszélések szervezése (például a műszaki fejlesztési és a gyártást irányító csoport, a felső vezetés és a termékek szerint szervezett team-ek között).

# NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK

## A TERMELÉKENYSÉGI SZÖVETSÉG TEVÉKENYSÉGÉBŐL

### Szakértői ülés a munkaerőgazdálkodás és a munkaerőmobilitás kérdéseiről

A Nemzetközi Termelékenységi Központok Európai Szövetsége Koppenhágában 1972. november 19-21. között szakértői ülést szervezett a munkaerőgazdálkodás és munkaerőmobilitás kérdéseiről. Az ülésen dán, francia, nyugatnémet, norvég, portugál és magyar szakemberek vettek részt. A tárgyalások alapját egy előzetesen készített jelentés és a jelenlévők beszámolóí képezték. A jelentés, melyet a Szövetség megbízása alapján a norvég központ egyik munkatársa készített, öt ország (Belgium, Hollandia, Magyarország, Norvégia, NSZK) munkaerő problémáiról és munkaerőmobilitással kapcsolatos kutatásairól adott áttekintést.

A belga Termelékenységi Központ munkaerőhelyzettel kapcsolatos kutatásai az ötvenes években kezdődtek, s céljuk a munkanélküliség okainak vizsgálata volt. Belgiumban jelenleg átlagosan 3,1 %-os a munkanélküliségi ráta, mivel azonban egyes területeken (így a kohászatban, az építőiparban) munkaerőhiány van, a külföldi foglalkoztatottak aránya magas, 17 %-os. Ujabban a földrajzi mobilitás kutatásában értek el eredményeket. Kialakították pl. a területi munkaerőáramlás modelljét. Megállapították, hogy a területi mobilitás 62 %-ban jövedelemeltérésekkel hozható összefüggésbe. Kutatásaikkal elsősorban a vállalatoknak kívánnak segítséget nyújtani munkaerőproblémáik megoldásához.

Hollandiában a foglalkoztatottak aránya az aktív népességben belül viszonylag alacsony, a munkaerőpolitika egyik célja, hogy a nők munkábaállításának növelése útján emeljék a foglalkoztatottak számát. Másik - ezzel összefüggő - cél az ipartelepítés fokozása a munkaerőfelesleggel rendelkező területeken.

A holland Termelékenységi Központ munkaerőmobilitással ösz-

szefüggő kutatásai sokrétűek. Egyik kutatási irány az idősebb, 40 év feletti munkások helyzetével foglalkozik, s azt vizsgálja, mennyiben képesek az új technikához adaptálódni. A kutatásban az idősebb munkások képzésének és továbbképzésének kérdéseit is napirendre tűzték. Jelenleg a felnőttképzés módszertani problémáival és a képzés értékelésével foglalkoznak.

Egy másik kutatásban a családos nők vállalati helyzetét tanulmányozzák. Ennek a célja az, hogy a vállalatok személyzeti osztályai számára ajánlásokat dolgozzanak ki arról, hogyan foglalkozzanak ezzel a réteggel.

A norvég munkaerőpiacon hiány mutatkozik, egyidejűleg viszonylag gyorsan változik a munkaerő szektorok közötti megoszlása. A legerőteljesebb változást a szolgáltató szektor növekedése jelenti, ahol a foglalkoztatottak aránya az utóbbi 25 év során 37-ről 50 %-ra növekedett. Mivel az elkövetkezendő években további növekedésre számítanak, a női munkaerő fokozottabb foglalkoztatását tartják szükségesnek. Az alacsonyabb foglalkoztatotti rátát mutató vidéki körzetekben a norvég kormány az eddiginél jobb elhelyezkedési lehetőségek megteremtésére törekszik.

A norvég Termelékenységi Központ a munkaerő fluktuációt és az egészségre ártalmas munkahelyek munkaerőellátási problémáit állította kutatásainak középpontjába. Elemezték például a ruházati ipar két olyan vállalatát, ahol eltérő mértékű fluktuációt tapasztaltak. Az eltérés fő okait az eltérő toborzási és munkaerőfelvételi rendszerben, a munkakörülményekben, a vezetésben és a szakszervezeti tevékenységben látták.

Az egészségre ártalmas munkahelyek acéliparban történő vizsgálata alapján arra kívántak választ kapni, melyek a betegségek okai és megelőzésének lehetőségei, valamint hogy milyen munkahelyeken foglalkoztathatók hasznosan az egészségileg károsodott munkások.

Az NSZK-ban a munkaerőmobilitással kapcsolatos kutatások a Termelékenységi Központban, ill. annak felkérése alapján folynak - az ülésen résztvevő országok közül a legkiterjedtebben.

A jövőben növekvő mobilitási igénnyel számolnak az NSZK-ban,

amely szükségessé teszi azon rétegek mobilitásának növekedését is, amelyek - az előző vizsgálatok alapján - kevésbé mobilak. Ezért a Termelékenységi Központ bizonyos rétegek, elsősorban az idősek és a nők felé szervez akciókat. A nők vonatkozásában az előző kutatások nagyfokú szakképzettségbeni hiányosságokra utaltak, amelyek megszüntetendők; a hogyanra egy későbbi kutatástól várnak választ.

A továbbképzés fejlesztése érdekében az NSZK Termelékenységi Központja részt vesz a szakoktatók képzésében, vállalati és vállalaton kívüli oktatási programok kialakításában. Kiemelt fontosságot tulajdonítanak az NSZK szakértői a vállalati munkaerőtervezésnek, ehhez tartozónak tekintik a vállalatban belüli továbbképzés tervezését (képzési szükségletek, a képzés hatékonyságának elemzése stb.).

A dán munkaerőhelyzetről az elmúlt időszakban igen kritikus hangvételű OECD jelentést készítettek, ami azért meglepő, mivel a dán munkaerő helyzetben jelenleg nincsenek kiélezett problémák.

A jelentésben felvetették, hogy - ellentétben más tőkés országokkal - Dániában nincs kifejezett munkaerőpolitika, ennek szervezeti keretei, pénzügyi alapja és személyi feltételei is hiányoznak, s ez elsősorban a jövő szempontjából helyteleníthető. Kritizálták, hogy kevés súlyt helyeznek Dániában a munkaerő területi befolyásolására, aminek következménye egyes földrajzi területeken munkaerőfelesleg, másutt - főként a főváros körzetében - munkaerőhiány. Ebből következően elég nagy a heti és a szezonális ingázás. Nemcsak regionálisan, hanem szektorok szerint is eltérő a munkaerőellátás, s nem elég hatékony a munkaerőhiánnyal küzdő szektorok felé irányuló mobilizálás.

Hiányolták, hogy - más országokhoz képest - egyrészt gyenge a folyamatos képzés, másrészt a rövidtávú igényeknek megfelelően történik. Ezt különösen a szolgáltató szektor további várható növekedése miatt hiányolták, mivel a képzés ma még az ipari szektor igényei szerint történik. Tanulmányozandónak tekintik a svéd



tapasztalatokat, ahol - elsősorban a képzésen keresztül - hosszútávra tekintve foglalkoznak a munkaerőproblémák megoldásával.

A mobilitás kutatások jelentőségének felismerését tükrözi, hogy a dán Társadalomtudományi Intézetben több éves (1972-1976) terv alapján sokirányú munka kezdődött, melynek első lépése a végbement mobilitás feltérképezése volt. Egyik vizsgálatukban 50 vállalat egy éven belül kilépő dolgozót keresték meg postai kérdőívvel, s a mozgás irányáról, okairól kértek információkat. Egy másik vizsgálat alapját mintegy 3000, lakáson készített interjú képezte, amelyből a végbement mobilitáson túl a mobilitás következményei és a mobilitási hajlam is megismerhetők.

Megállapították, hogy a mobilitás az egyedülálló személyeknél magas, a családosok, főként a nők kevésbé mobilak. A magasabb életkorúak, illetve a magasabb vállalati gyakorlati idővel rendelkezők mobilitása szintén korlátozott, a magasabb képzettség viszont növekvő mobilitással párosul. Az immobilak aránya 82 %-os volt, ami úgy értendő, hogy ezeknek egy év alatt sem munkahelyük, sem a vállalaton belül munkakörük nem változott (ill. nem változott lényegesen, a munka tartalmát tekintve). A mobilitási hajlamra vonatkozó kérdésre 30 % válaszolt igennel, vagyis a megkérdezett dolgozók 30 %-a kíván más munkahelyre, ill. a vállalaton belül más munkakörbe kerülni.

Franciaországban a munkaerő piacon az elmúlt évtizedben visszaesés mutatkozott. Az adatok szerint a ki nem elégitett munkaerőkereslettel szemben nagymértékű, nem hasznosítható munkaerőkinálat áll.

1972. év végén pl. a gazdaságban 380 000 munkahely várt betöltésre, míg 210 000 fő - az aktív népesség 1 %-a - nem talált magának megfelelő munkahelyet. A főbb gazdasági szektorok szerinti adatok arra utalnak, hogy az egyensúly kialakulása csak az ágazatok és szektorok közötti mobilitástól várható.

A munkaerő jobb elosztása érdekében a francia szakemberek aktívabb foglalkoztatási politikát várnak, melynek feltételei a következők:

- Jobb tájékozottság a munkaerő piacról mindkét fél - a munkáltató és a munkás - részéről és az elhelyezkedések határozottabb befolyásolása.

- A munkaerő permanens képzési rendszerének fejlesztése, s az ez irányba történő ösztönzés megjavítása.

- Azoknak a foglalkozásoknak a vonzóbbá tétele, amelyeknél a munkaerő részéről idegenkedés tapasztalható. A befolyásolás eszközei között fontos szerepet tulajdonítanak a munkaidő hosszának, a munkaszervezésnek, a kereseteknek.

Bizonyos intézkedéseket a foglalkoztatáspolitikai megjavítása érdekében már hoztak az elmúlt években. Ilyen a szakképzés lehetővé tétele azok számára, akik gazdasági változások következtében veszítették el állásukat. Az 1971. júliusi képzési törvény lehetőséget biztosít az évi 160 óra - jövedelemkiesés nélküli - továbbképzésre. Mivel eddig ezt csupán a dolgozók egynegyede vette igénybe, a törvény érvényesítését fokozottabban kívánják támogatni.

A francia Termelői Képzési Központ azt a feladatot kapta a hivatalos szervektől, hogy tájékoztassa a dolgozókat a képzéssel kapcsolatos jogaikról, a munkáltatókat a továbbképzéssel foglalkozó intézetek tevékenységéről és a vállalati szakképzés megszervezéséhez könyvekkel, kiadványokkal is nyújtson segítséget. Feladatai közé tartozik a továbbképzési rendszer értékelése is.

Az ülésen sok szó esett a munkaerő mobilitását befolyásoló új kategóriáról: a rugalmas munkaidőről.

A kérdésről az OECD ezévből konferenciát rendezett, s a probléma azóta is foglalkoztatja a kutatókat és a gyakorlati szakembereket. Bevezetésétől a munkaerő nagyobb fokú stabilizálódását és a munkaerőpiachoz való jobb alkalmazkodását várják. Jelentősége egyrészt az, hogy bizonyos jövedelemszint felett az anyagi előnyöknél a dolgozók jobban értékelnek egyéb kedvezményeket, s ezáltal vonzóbbá tehetők egyes munkahelyek. Másrészt, hogy ed-

dig nem foglalkoztatott rétegek - diákok, családos nők, nyugdíjasok - is fokozottabban vonhatók be az aktív népesség körébe. A rugalmas munkaidő bevezetésének irányában hat továbbá a felnőttképzés kiterjesztése, s a szolgáltató szektor munkahelyeinek növekedése (amely nagyobb lehetőséget ad nem meghatározott munkaidőbeosztáshoz). A rugalmas munkaidőbeosztás gyakorlati bevezetésére vonatkozóan többirányúak az elképzelések. Befolyásolhatja a nyugdíjazás idejét, a szabadságolást, a munkaidőkezdést, a heti munkaórák számát, a továbbképzésben eltöltött időt stb.

A szakértői ülésen a magyar helyzetről és kutatásokról is tájékoztattuk a résztvevőket és befejezésül a további együttműködés lehetőségeiről, formáiról cseréltünk véleményt.

## A norvég Termelőkenységi Központ tevékenységéről<sup>x/</sup>

A norvég Termelőkenységi Központot önálló alapítványként hozták létre 1953-ban. Életre hívásának célja elsősorban az volt, hogy elősegítse a termelőkenység növekedését a norvég gazdaságban. Ennek értelmében a Központ feladata, hogy

- tanulmányozza a termelőkenység növelése érdekében szükséges akciókat, elemezze a termelőkenység növelésének különböző utjait és módjait, más országok ilyen irányú tapasztalatainak felhasználási lehetőségeit;

- olyan vizsgálatokat és kutatási programokat indítson be, amelyek várhatóan a termelőkenység növekedéséhez vezetnek;

- ösztönözze a kutató intézetekkel és iparral való együttműködést, s összehangolt akciókat szervezzen a termelőkenység növelése érdekében;

- elméleti és gyakorlati információkat nyújtson a termelőkenység témakörében, továbbá ösztönözze ezek felhasználását, beleértve az oktatást, a továbbképzést és az információ-áramlás megszervezését is.

A Központ tevékenységében a szakmai - iparági - orientációjú programok és témák száma határozottan csökkenő tendenciát mutat, ugyanakkor növekszik az érdeklődés az ipar egészét érintő kérdések iránt.

A különböző programokat részben a Központ saját tevékenységének keretein belül, részben pedig más kutató intézetek, illetve intézmények közreműködésével valósítják meg. A Központnak ugyanis lehetősége van arra, hogy pénzügyi támogatást nyújtson más intézmények számára.

1972-ben a Termelőkenységi Központ és a közreműködő intéze-

---

<sup>x/</sup> Az ismertetés a norvég Termelőkenységi Központ "Major activities 1972." címmel publikált kiadványa alapján készült.

tek 78 (az előző évben 90) különböző programon dolgoztak. Az újonnan beindított programok száma 44 (1971-ben 41), a tárgyévben befejezett tervezetek száma pedig 33 (az előző évben 53) volt.

A Központ tevékenységéről szólva első helyen a tervezéssel, ezen belül is a hosszútávú tervezéssel kapcsolatos témákat kell említeni. Ezek között központi helyet foglal el az a kutatási program, amely a vállalati és felsőbb szintű állami - kormány - tervezés közötti összefüggéseket elemzi. E munka első lépésében arra szeretnének választ kapni, hogy az iparvállalatok és az állami szervek milyen tervezési tevékenységet folytatnak. A következő lépésben kritikusan értékeli a jelenlegi tervezési munkát, majd megvizsgálják, hogyan javítható a tervezés területén a magánvállalatok és az állami szervek közötti együttműködés.

Tervezéssel kapcsolatos elemzéseik középpontjában elsősorban a közép-nagyságu vállalatok állnak, s további vizsgálataikat is elsősorban ezekre kívánják kiterjeszteni.

Tevékenységük további igen érdekes területét a jövőkutatással kapcsolatos témák képezik. A jövőt vizsgáló tanulmányok alapvetően a Központ távlati tervezési tevékenysége természetes folytatásának tekinthetők. Ennek során kidolgozzák a források jövőbeni elosztásának fő irányait, azzal a céllal, hogy képet kapjanak a jövő alternatív lehetőségeiről.

Az emberi tényezők és a termelékenység közötti szoros kapcsolat felismerése arra késztette a Központot, hogy kiterjedtebb és összehangoltabb tevékenységet fejtsen ki a termelékenység emberi tényezőinek vizsgálatában. A termelékenység és a külső és belső munkafeltételek, környezeti hatások közötti kapcsolat feltárása érdekében több kutatási programot is beindítottak. Vizsgálják, hogy a vállalatok vezetése, tervezése, szervezettsége, adminisztrációja stb. mennyiben befolyásolja a rendelkezésre álló humán erőforrások kihasználását. Elemzik továbbá a munkavédelmi és a biztonsági körülményeket, valamint a bérek, bérrendszerek termelékenységi színvonalat befolyásoló hatásait is.

A fogyasztás területe, a vállalati üzleti környezet vizsgálata is egyre növekvő súlyt kap a Központ tevékenységében. E kutatások

tárgyát elsősorban a fogyasztók változó vásárlási szokásai képezik. (Felmérést készítettek például 40 oslói család teljes heti ételmiszer bevásárlásairól, s annak változásairól). E felmérések alapján azt kívánják meghatározni, hogy a vásárlási szokások változásai hogyan hatnak a különböző iparágak - elsősorban a szolgáltató ipar - helyzetére.

Igen jó eredményeket ígérnek a Központ szervezési kérdésekkel foglalkozó programjai is. Jelenleg folyik például egy város közigazgatásának teljes átszervezése, racionalizálása. Ennek célja, hogy a helyi előljáróságot úgy szervezzék meg, hogy az rugalmasabban tudjon alkalmazkodni a gyorsan változó követelményekhez.

A képzési problémákkal kapcsolatos tevékenységük középpontjában egy 1972-ben, "Kisebb vállalatok vezetőinek továbbképzése" címmel indított program áll. Ennek elsődleges célja, hogy általános értékelést adjon arról, hogy a közép nagyságu vállalatok vezetőivel szemben milyen szakmai és alkalmazkodási követelmények merülnek fel, s ezek milyen továbbképzésen keresztül érhetők el. E kutatásaik eredményei alapján szervezik meg a különböző oktatási és továbbképzési programokat.

A Központ kutatási munkája mellett, annak kiegészítéseként kiterjedt információs tevékenységet is folytat. Az információs tevékenység célja, hogy tájékoztassa az ipari-üzleti szervezeteket és a kormányzati hatóságokat a termelékenység kérdéseivel kapcsolatos újabb hazai és külföldi eredményekről. Emellett igyekeznek a rádió, sajtó, TV segítségével is felkelteni az érdeklődést a termelékenység kérdései iránt, s olyan információkat nyújtani, amelyeket a vállalatok a gyakorlatban hasznosítani tudnak.

Sternthal János

## TIPUSMUNKAHELYEK KIALAKÍTÁSA A SZOVJETUNIÓBAN

Az elmúlt években a munkahelyek kialakítására vonatkozóan nagy horderejű, az egész népgazdaságot átfogó intézkedéseket hoztak a Szovjetunióban - erre kongresszusi határozatok is születtek. Ezek szellemében a Szovjetunió Minisztertanácsa Tudományos és Technikai, valamint Munka- és Bérügyi Állami Bizottságai irányításával egy sor intézmény kezdett hozzá munkás és alkalmazott típusmunkahelyek kialakításához. Az 1966-71. közötti időszakban pl. a gépiparban 818 féle munkahelyre készítettek szervezési modellt, s ennek felhasználásával a munkahelyek 60-65 %-a vált szervezet-té. A gépipari vállalatok a tudományos munkaszervezés kiterjesztésével 1971-ben 17 %-os termelésnövekedést értek el.

A Német Demokratikus Köztársaságban és a Csehszlovák Szocialista Köztársaságban is intenzíven foglalkoznak ezzel a témával.

Mivel hazánkban is hiányosságok tapasztalhatók e területen, ismertetjük a munkahelyszervezési tervtervek kialakításának szovjet módszerét.

### A munkahelyszervezési tervtervek jelentősége

A munkahelyszervezési előírásokban meghatározzák a munkahelyen megvalósuló technológiai, termelési, szervezési és ergonómiai feltételeket. A tervtervek lehetővé teszik a munkahelyek ésszerű telepítését, a berendezési tárgyak és felszerelések legmegfelelőbb tervezését és kialakítását, valamint a kellemes munkakörülményeket biztosító feltételek megteremtését.

A munkahelyek ésszerű szervezésekor az alábbi követelmények teljesítését tartják szem előtt:

- korszerű eljárások és munkamódszerek alkalmazása,
- kényelmes és megfelelő testtartás biztosítása a munkavégzés teljes tartamában,
- megfelelő eszközök és módszerek kidolgozása az alkatrészek,

termékek és anyagok műveletközi és a munka befejezése utáni szállítására,

- a munkatér ésszerű kihasználása,
- gyors és állandó kapcsolat tartása a munkahely és az üzemi irányító-kiszolgáló szervezet között,
- pszicho-fiziológiai és esztétikai szempontok figyelembevétele.

A munkahelyszervezési tervtervek megkönnyítik a munkaszervezéssel foglalkozók munkáját, a szükséges berendezések és felszerelések sorozatgyártását, a munkahelyek egységes kialakítását. Elősegítik mind a fő-, mind a kisegítő folyamatban dolgozók feladatainak szabályozását és a munkatermelékenység emelését az ésszerű eljárások és munkamódszerek alkalmazásával, a munkafeltételek javításával.

#### A kidolgozás és alkalmazás szakaszai

A munkaszervezési tervtervek kidolgozása és alkalmazása a következő szakaszokból áll:

- a munkahelyszervezés tanulmányozása és elemzése a vállalatoknál,
- javaslatok és típus-megoldások kidolgozása a munkahelyszervezés egyes kérdéseire vonatkozóan, majd ezek megtervezése,
- a tervezetek felülvizsgálata és felkészülés azok kiadására és vállalati bevezetésére.

Ezeket a feladatokat az Állami Bizottságok konkrét munkaprogram keretében irták elő, s meghatározták, hogy az egyes vállalatoknál mely főhatóságok és intézetek kötelesek azokat - megadott határidőre - teljesíteni.

A munkahelyszervezés tanulmányozásának és elemzésének célja az adott munkahelyek szervezetségi szintjének a felmérése, műszaki-gazdasági értékelése, a pozitív tapasztalatok és a hibák feltárása. Ennek érdekében az alábbi elemeket tanulmányozzák:

- a munkahely specializáltságának foka,



- a munkahely technológiai és egyéb felszerelése,
- a munkahely ellátottsága és kiszolgálása  
     műszakilag,  
     az anyagellátás szempontjából,  
     szervezésileg,  
     emelő és szállító eszközökkel,  
     szerszámokkal, készülékekkel,  
     távközlő és jelzőberendezéssel,
- a munkahely megvilágítottsága,
- a munkahely telepítése és elrendezése,
- a munka pszicho-fiziológiai és esztétikai feltételei.

### A munkahelyek kialakításának, szervezésének és felszerelésének tervezése

A munkahelyszervezési tervterveket a munka fajtája, a gyártás típusa és a gyártandó termék méreteinek figyelembevételével, a gépi munkahelyek tervterveit pedig munkagép fajtánként (eszterga, maró, furó stb.) és aszerint készítik el, hogy a munkagépet milyen méretű termékek gyártására használják. A tervtervek elkészítésénél figyelembe veszik a termelés-szervezés elfogadott formáit, a szakosítás mértékét, a munka gépesítettségének színvonalát, s beépítik a vonatkozó kötelező előírásokat és szabványokat is.

A munkahelyszervezési tervterv az alábbiakat tartalmazza:

- a) a technológiai berendezések és egyéb felszerelések összetétele (a munkagép vagy egyéb termelő berendezés megnevezése, műszaki paraméterei, a szükséges szerszámok, készülékek összetétele, rendeltetése);
- b) a gyártáshoz szükséges dokumentációk (rajzok, utalványok, utasítások stb.);
- c) az egyéb berendezési tárgyak és felszerelések tervtervei, szükséges mennyisége és rendeltetése,  
     ezen belül:

- szerszámszekrények, szerszámládák, munkapadok, munkasztalok és állványok,
  - üzemi butorok (munkaszékek, lábtámaszok, lábrácsok, könyök-, és háttámaszok),
  - a munkafolyamat szervezése, a dolgozó munkáját megkönnyítő berendezések és felszerelések (emelő-szállítóeszközök: daruk, szalagok, konvektorok, csőrlők, targoncák stb.),
  - termelési göngyölegek (hulladéktároló és szállító konténerek, alkatrészek, félkésztermékek, késztermékek csomagolására, műveletközi mozgatására szolgáló eszközök);
- d) a termelést kiszolgáló szervezet feladatai, a feladat teljesítői, a kiszolgálás módja és rendszere;
- e) a kellemes munkakörülményeket biztosító tényezők;
- f) a munkahely kapcsolata az üzemi kiszolgáló-irányító szervezettel;
- g) a munkahely külső és belső elrendezésének terve és előírásai.

Mivel a szovjet módszertani program nagy teret szentel a c) pont alatt tárgyalt berendezési tárgyak és felszerelések típusterveinek, érdemes részletesebben foglalkoznunk a tipizálás ismertetett lehetőségeivel, előnyeivel. A munkahelyszervezési tippustervekben a berendezések és felszerelések tervezése előtt pontosan meg kell határoznunk azok rendeltetését és a velük szemben támasztott követelményeket, így

- a munkahelyen végzendő munkák jellemzőit és fajtáit,
- a termelés-szervezés sajátosságait (munkamódszerek, eljárások, műszakrendszer, szakosítás stb.),
- a tárolt készülékek, szerszámok és egyéb tárgyak összetételét,
- a megmunkálendő, tárolandó munkadarabok, félgyártmányok és anyagok jellegét, mennyiségét és választékát,
- a munkás kapcsolatának jellegét a felszerelésekkel (munkatér, munkahelyzet, testtartás munkaközben),
- a berendezési tárgyakkal és felszerelésekkel szemben támasztott ergonómiai követelményeket,
- a szilárdsági, tartóssági és esztétikai követelményeket.

A berendezési tárgyaknak és eszközöknek biztosítaniok kell a felhasználás kényelmét, a gyártás kivitelezhetőségét, az üzemi terület, a munkatér gazdaságos kihasználását, az esztétikai szempontból is megfelelő kialakítást, az üzembiztonsági és munkavédelmi előírások biztonságos megtartását.

A kényelmes alkalmazás biztosítása érdekében a berendezési tárgyak tervezésénél messzemenően figyelembe veszik a dolgozók antropometriai adatait. Biztosítják, hogy a berendezési tárgyak a munkást mozgulataiban ne korlátozzák, sőt a legésszerűbb munkamozdulatok végzése váljon lehetővé.

A kedvező konstrukció kialakítása mellett nagy súlyt helyez a módszertani előírás a berendezések gyárthatóságára is, kötelező szempontként írja elő például a legkorszerűbb gyártási eljárással készíthető anyagok felhasználását. A gyártás és javítás egyszerűsítésére és olcsóbbá tételére a felszerelési tárgyakat a lehető legtöbb tipizált elemmel és részegységgel készítik el. Ilyen típus elemek például: polcok, állványok, asztalok, ülések, támaszok, rögzítő elemek, világítási eszközök stb. Ezeket úgy alakítják ki, hogy a lehető legtöbb munkahelyre alkalmazhatók legyenek és csak igen sajátosan egyedi gyártási helyeken kelljen ettől eltérni.

Mint azt a d) pontban említettük, a tipustervben meghatározzák a termelést kiszolgáló szervezet feladatait is. Ebben a rendszer szemlélet gyakorlati érvényesítése nyilvánul meg, az hogy az elemi munkahelyek korszerű, az összes körülményt mérlegelő kialakításával meghatározzák azok szerves beillesztésének módját és rendszerét az üzemi gyártásba, a vállalati termelés rendszerébe. A munkahelyszervezési tipusterv előírja, hogy a munkahelyet folyamatosan és rendszeresen el kell látni termelési feladattal, a feladat elvégzéséhez szükséges feltételekkel (anyag, szerszám, dokumentációk stb.) s mindezt a munkamenetrend (gyártási, termelési program) szerinti ütemezésben. Rendszeres tisztítással, ápolással, a munkahely rendben tartásával, a terv szerinti megelőző karbantartással biztosítják a gépek, termelőberendezések megfelelő műszaki állapotát, valamint a termékek műveletközi és végátadási minőségi ellenőrzését.

## A termelést kiszolgálók munkahelyének tipustervei

A módszertani program a nagy gyakorisággal előforduló, tömeges munkahelyek szervezési tipusterve kidolgozása és alkalmazása mellett foglalkozik a termelést kiszolgálók munkahelyének szervezési kérdéseivel is. Rendkívül időszerű feladat ez, mert amíg a Szovjetunióban ma már a főfolyamatban résztvevők munkájának általában 70-80 %-a gépesített, s mindössze 20-30 %-át végzik kézi erővel, addig ez az arány a segédfolyamatokban, a termelést kiszolgálók munkájában éppen fordított. Az iparvállalatoknál igen jelentős a kiszolgáló tevékenységet végzők száma - a gépgyártásban például a fizikai munkások 45 %-a.

Meg kell jegyeznünk, hogy a kiszolgáló tevékenységet a Szovjetunióban egyes szerzők - pl. Gorodeckij - tágan értelmezik, feladatait három nagy csoportba sorolják:

- a munkaeszközellátás biztosítása (gyártáselőkészítés, szerzés, dokumentáció biztosítás, javító, karbantartó szolgálat),
- a munkatárggyal való folyamatos ellátás biztosítása (anyagellátás, raktározás, szállítás és mozgatás, valamint a minőségellenőrzési feladatok),
- az emberi tényezőkkel összefüggő feladatok ellátása (munkaegészségügyi, szociálpolitikai stb. ellátás).

A módszertani program a szorosabb értelemben vett üzemi kiszolgálási szervezettel foglalkozik, megállapítja, hogy nem kielégítő az egyes kisegítő tevékenységek szakosítása, a feladatok meghatározása és munkamegosztása. Igen nagy mértékben lehetne növelni tevékenységük szervezettségét és hatékonyságát munkahelyszervezési tipustervek kidolgozásával.

## Az alkalmazottak munkahelyszervezési tipustervei

Az alkalmazotti munkahelyek közül elsősorban a mérnök-technikus dolgozók munkahelyének kialakításával és telepítésével foglal-

koznak, közülük is az intézetekben, a nagyvállalatoknál - tehát az egy helyen nagy létszámban dolgozók munkahelykialakításával és telepítésével. Az Állami Bizottság jóváhagyásával 1970-71. években típus tervezet készült többek között a rajzoló, tervező, technológus, normás, művezető, ügyintéző stb. munkahelyek kialakítására.

A tipustervek előírásaiban szerepel a munkavégzés racionális rendszerének, a legmegfelelőbb berendezési és felszerelési tárgyaknak, a korszerű és célravezető elrendezésnek, az ergonómiai követelményeknek a meghatározása, az információs kapcsolatok rendszerének a megszervezése.

Bár Magyarországon nincs szó a Szovjetunióhoz hasonló intézményes megoldásról, a munkahely kialakítás és szervezés típus-tervei elkészítésének szovjet módszertani programja alkalmazható lenne ágazati szinten, vagy akár egy-egy vállalatnál is, az azonos munkakörök munkahelyszervezési tipustervei kidolgozására, a munkahelyek szervezettségi szintjének és ellátottságának javítására.

Balogh László

## A MUNKÁSOK VEZETÉSBEN VALÓ RÉSZVÉTELE JUGOSZLÁVIÁBAN ÉS ANGLIÁBAN<sup>x/</sup>

### Jugoszlávia

A munkásönkormányzat fejlődése. Az 1950. évi törvénnyel kezdődött meg az önkormányzati rendszerre való áttérés Jugoszláviában, amely kimondta, hogy az állami vállalatokat - a tervvel összhangban - munkástanácsok és választott vezetők irányítják. Az önkormányzat fokozatosan kiszélesedett; a vezetésbe való állami beavatkozás csökkent, s a gazdasági szervezeteken túl egyéb intézmények (pl. területi szervek) jellemzőjévé is vált.

Az 1947 utáni periódusban a munkások befolyása a szakszervezeteken keresztül közvetetten érvényesült. Javaslatokat tettek az igazgatóságnak a termelékenység, az életszínvonal emelésére, a munkafeltételek javítására, a tervek teljesítésére. 1949-ben konzultatív testületként megalakultak az első munkástanácsok; 1950 végére már 520 működött. Kezdetben nem volt döntési, csak javaslattevő joguk, s amennyiben a vezetőséggel nem értettek egyet, akkor az állami szervek döntöttek.

A munkásönkormányzat bevezetésével megszűnt az állam közvetlen befolyása. A vállalat vezetőségének munkáját a munkáskollektíva választott testülete ellenőrizte. Kezdetben ez a helyzet dualizmust hozott létre az új, önmagát vezető és a régi, hierarchikus vezetési szervezet között. Problémát jelentett, hogy kezdetben a munkásönkormányzat képviselőinek szakmai tudása alatta maradt a vezetőkének. 1953 és 1963 között a piac szerepe egyre fokozódott a jugoszláv gazdaságban és a terv keretei között a piaci kritériumok határozták meg a vállalatok működését. 1956-ig a vállalati jövedelmek elosztására a munkásönkormányzati szervek-

---

<sup>x/</sup> Bulletin of the International Institute for Labour Studies, 1972.  
9. sz. (129-173. old.) alapján.

nek még nem volt jelentős befolyása, 1957 után azonban az un. nettó elosztási rendszer bevezetésével a kötelező állami befizetések után szabad kezet kaptak a vállalatok abban, hogyan osztják fel nettó jövedelmüket a felhalmozás és a személyi jövedelmek növekedése között. Emiatt az önkormányzati rendszer képviselői, valamint a vállalatok gazdasági és műszaki vezetése között számos konfliktus adódott.

Az 1965. évi törvény az önkormányzati rendszer konszolidálódását célozta. Tovább erősítette azt a koncepciót, hogy a vállalatok, szervezetek felelős munkatársak szabad egyesülései, amelyeket választott testületek vezetnek. Egyik cél a személyi jövedelmek növelése volt, meghatározták ennek vállalati irányelveit is, kimondva a munkások garantált minimális bérét, függetlenül a vállalat jövedelmétől.

A munkásönkormányzat felépítése. Vállalati szinten a munkás önkormányzat szervei: a munkáskollektiva, a munkástanács, ennek kiegészítő testületei, valamint a vállalati vezetés. Üzemi szinten: a munkásgyűlés, üzemi, vagy műhelytanács, valamint ennek vezető testülete.

Kisüzemeknél minden dolgozó tagja a munkáskollektívának, tehát mindenki közvetlenül is részt vehet a döntésekben. 30-nál több embert foglalkoztató vállalatoknál munkástanácsot kell választani, amely a vállalat legfőbb vezetői testülete, s tagjául minden dolgozó jelölhető. Feladata sokrétű: pl. előkészíti a fejlesztési terveket, programokat, megállapítja a vállalatra érvényes bér- és jövedelemelosztási szabályokat. Általában 12-120 tagu, két évenként választják újra.

A munkástanácsnak joga van kiegészítő testületet fenntartani, amely fejlesztési, pénzügyi, kereskedelmi, szociálpolitikai kérdésekben szakértői véleményt ad. A vállalatvezetői testületnek a fejlesztési tervek előkészítését, valamint a vállalat működésének zavartalanságát kell biztosítani. Tagjait a munkáskollektívából a munkástanács tagjai választják; 5-11 tagja van. A vállalat vezetői közül az igazgató az egyetlen személy, aki részt vesz az önkormányzatban, szavazati joga azonban nincs. A munkástanács ne-

vezi ki 4 éves időtartamra, a szabályok lehetőséget adnak azonban felelősségre vonására, s állásából való felfüggesztésére is.

Az üzemi szintű szervezetek hatásköre nem terjed túl az üzemben, de biztosítaniuk kell az együttműködést a vállalat más részeivel.

A munkásönkormányzat működése. A munkásönkormányzat hatékonyságát, működését számos vizsgálattal ellenőrizték Jugoszláviában. A vizsgálatok egyik legfontosabb célja annak megállapítása volt, hogy milyen mértékben vesznek részt a munkások a vezető szervezetekben. Az egyik - 775 ezer dolgozóra kiterjedő - vizsgálat azt mutatta, hogy 32 százalékuk vesz részt különféle öngazgatási szervek munkájában.

A munkástanácsok a vállalatok több mint a felében évente 11-20 gyűlést tartottak, 20 százalékában pedig legalább hat ülést rendeztek. Ugyanezen vállalatok felénél évente 2-5 alkalommal összehívták a vállalat minden dolgozóját. Az üléseken leggyakrabban a termelés, értékesítés, személyi jövedelmek felosztása, valamint a termelékenység szerepelt vitatémaként. A munkástanácsok döntéseivel szemben viszonylag ritkán - a döntések 1,6 százalékában - fordult elő fellebbezés.

A fizikai munkások aránya a vezetői testületekben és a munkástanácsokban általában kisebb, mint az összefoglalkoztatottakon belüli arányuk. Megfigyelhető a nem-fizikai munkások - alkalmazottak - arányának emelkedése.

A munkásönkormányzat működése javításának szükségességére számos körülmény utal. Így pl. az a tény, hogy még ma is kimutatható, hogy a vállalatokon belül a legnagyobb hatást a felső vezetés gyakorolja, ezt követi a szakértői testületek, valamint a középszintű vezetés, s csak ezek után következik a munkásönkormányzati szervek befolyása. (Érdekes ezzel kapcsolatban, hogy bár a munkások ezt az egyenlőtlenséget csökkenteni szeretnék, azonban az 1967-ben végrehajtott vizsgálat szerint sokkal kevésbé, mint azt az 1963. évi felmérés mutatta.)

A munkásönkormányzat működésének javítása nagyban függ az iskolázottsági szint növekedésétől. Bár Jugoszláviában jelentős



erőfeszítéseket tettek az általános iskolázottsági és szakképzettségi szint növelésére, még 1967-ben is 10 százaléknál magasabb volt a háromnál kevesebb osztályt végzettek aránya.

## Anglia

A munkások részvétele a vezetésben. Anglia az első olyan ország volt, amely szembekerült az azzal a problémával, hogyan lehet az ipari szervezetet alkalmasabbá tenni az új ipari társadalomhoz. A munkaadók és a munkások, valamint a szakszervezetek közötti együttműködés formáit, módszereit már a múlt század végén keresték és alkalmazták.

Anglia volt az első, ahol kísérleteztek a munkások vezette műhelyek megalakításával (Owen 1832-ben). Jelentős volt a 19. században meginduló üzemi ill. műhelymegbizottak mozgalma, amely nem akart radikális változásokat, célja a munkafeltételek javítása volt. Lényeges változások követték az 1945-ben végrehajtott államosítást, amely megerősítette a tanácsadó szervezetek szerepét. E szervezetek már a II. világháború előtt is működtek, fő funkciójuk az volt, hogy érvényesítsék a munkások véleményét a vállalatvezetés gazdasági döntéseiben. Bár vitás esetekben a vállalat vezetősége fenntartotta magának a döntési jogot, a tanácsadó testületek munkája sikeresnek mondható, nagy szerepük volt a termelékenység emelésében és a munkával való megelégedettség növelésében.

A részvétel formái. A tanácsadó testület és a kollektív tárgyalások a munkások vezetésben való részvételének leggyakoribb formái napjainkban Angliában.

A tanácsadó testületek hasznossága abban van, hogy összpontosítja a munkások tapasztalatait a vállalati célok elérésére, növeli azonosulásukat a vállalattal. Egy felmérés szerint azoknál a vállalatoknál, ahol ilyen testület működik, a munkaadók több mint 3/4-e ezeket hatékonynak tartotta, munkájukat csupán 1 százalék minősítette feleslegesnek.

A kollektív tárgyalások a munkások képviselőinek a döntési folyamatban való részvételét teszik lehetővé. Munkájukat általában a vezetés nagyra értékeli, s 1969-ben a munkáspárti kormány az ipari demokrácia fejlesztésében a legjobb módszernek tartotta, s - bár mérsékeltebben - a konzervatív kormány is elismerte. Az 1969-ben létrehozott Ipari Kapcsolatok Bizottságának egyik célja éppen az együttműködés legjobb formáinak, módszereinek kialakítása.

Eredetileg a kollektív tárgyalásokon csak a bérek és munkafeltételek kérdéseivel foglalkoztak, a munkáltatók tiltakoztak a termelésbe, pénzügyekbe való beleszólás ellen. Ma már a munkások hatalma, s ezen keresztül beleszólása is megnőtt. Nagy jelentőségűek a munkások részvétele szempontjából a termelési tárgyalások, amelyeken olyan - pl. műszaki - kérdésekben is véleményt nyilváníthatnak, amelyek eddig a vezetés kiváltságos területeihez tartoztak.

A munkások részvételének lehetőségét meghatározza, hogy rendelkeznek-e megfelelő információkkal. Ennek érdekében 1970-ben a konzervatív kormány rendelkezést hozott, hogy az 500 főnél több embert foglalkoztató vállalatok dolgozóit rendszeresen tájékoztatni kell a kollektív tárgyalásokhoz feltétlenül szükséges ismeretekről.

A részvétel perspektívái. Bár a munkások vezetésbe való beleszólásának lehetősége az elmúlt évek során növekedett, mégis viszonylag kevés joguk és lehetőségük van beleszólni a döntésekbe. A legnagyobb eredményeket az államosított iparban lehet felmutatni, más helyeken viszont csak szórványosak a kedvező jelenségek. A vállalkozók egy része mereven elzárkózik a munkások döntésekbe való bevonásától, míg mások a munkásoknak a profitban való érdekeltté tételével akarnak eredményeket elérni. Vizsgálatok azt mutatják, hogy a munkások befolyása azoknál a vállalatoknál a legnagyobb, ahol erős a szakszervezet (pl. hajóépítés).

A jövőt illetően abból indulhatunk ki, hogy a legtöbb munkás - mint azt vizsgálatok igazolják - személyesen, ill. képviselői ut-

ján a munkája tartalmát befolyásoló döntésekben kíván részt venni. Míg a bérek és a foglalkoztatás feltételeibe való beleszólást többségük igényli, addig igen kevesen kívánnak beleszólni a pénzügyi, kereskedelmi, műszaki kérdésekbe.

Angliában a viták legtöbbször a munkásoknak, illetve képviselőiknek az igazgatói tanácsban való részvételéről folynak; a munkaadók erősen ellenzik ezt és a szakszervezetek sem tulságosan támogatják. Feltehető, hogy a jövőben is az ismertetett formák maradnak uralkodóak az angol vállalatoknál, s a helyzet a továbbiakban sem lesz egységes. Amennyiben a munkások a mainál nagyobb mértékben tartanak igényt a döntésekben való részvételre, a vállalatok többfajta módszer együttes alkalmazására kényszerülnek.

Mausecz Zsuzsa

# TUDOMÁNYOS ÉLET

## AZ MTA IPARGAZDASÁGI BIZOTTSÁGÁNAK 1973. DECEMBERI ÜLÉSE

Az MTA Ipargazdasági Bizottsága 1973. december 10-én tartott ülésén 1. napirendi pontként megvitatta a Konjunktura - és Piac-kutató Intézet (Schweitzer Iván) által készített "A gazdaságpolitika és ipari termelővállalataink exportorientáltságának néhány kérdése" c. tanulmányt. A tanulmányról Wilcsek Jenő adott részletes opponensi véleményt. A vitában részt vett Drecin József, Havas Jánosné, Kéri Tamás, Ladó László, Osztrovszki György, Román Zoltán, Végváry Károly, Schweitzer Iván, Szabó Tibor, Tardos Márton, Wilcsek Jenő. A tanulmány témáját egy vállalati kikérdezés eredményeinek felhasználásával fejti ki. Az opponens és a felszólalók egyetértettek az export (pontosabban a külgazdasági) orientációnak a tanulmányban kifejtett alapvető szerepével és a tanulmány számos egyéb megállapításával; a vita során elsősorban a következő kérdéseket vetették fel:

- a tőkés és szocialista exportorientáció követelményeinek és érvényesülésének differenciáltabb elemzése kívánatos;
- a külgazdasági orientáció követelményeit és az ebből adódó feladatokat az egyéb gazdaságpolitikai (iparfejlesztési) célok rendszerébe beleillesztve célszerű vizsgálni;
- a vállalati kikérdezés eredményeinek pontos bemutatását és a szerző egyéb tapasztalatainak és felfogásának kifejtését kívánatos határozottabban elválasztani.

A Bizottság 2. napirendi pontként megtárgyalta Román Zoltán előterjesztését a tudományterületről készítendő "Helyzetelemzés és fejlesztési prognózis"-ra vonatkozóan. Az előterjesztés és a vita elsősorban három - a munka elindítása szempontjából alapvető - kérdéssel foglalkozott:

- milyen tudományterületre vonatkozzon a helyzetelemzés és a fejlődési prognózis,
- a munka tartalmilag milyen kérdésekre koncentráljon és

- a kitűzött kérdések megválaszolását milyen módszerekkel lehet a legjobban megközelíteni.

Az előterjesztés bevezetőben emlékeztetett arra, hogy az MTA Gazdasági- és Jogtudományok Osztályához jelenleg 9 bizottság tartozik.

Az Ipargazdasági Bizottság eddigi gyakorlata szerint mind ipargazdaságtani, mind iparvállalati gazdaságtani, vezetési és szervezési kérdésekkel foglalkozik. Tevékenysége szükségképpen gyakran érintkezik más tudományos bizottságok, elsősorban a Közgazdaságtudományi Bizottság, a néhány évvel ezelőtt létrehozott Munkatudományi Bizottság és a korábbi Szervezéstudományi, jelenleg Igazgatástudományi Bizottság tevékenységével.

Az Ipargazdasági Bizottság által gondozott két fő tudományterület az ipargazdaságtan és az iparvállalatok gazdaságtana. Míg az előbbinek a Szovjetunióban meglehetősen kialakult és stabil rendszere van, az iparvállalatok gazdaságtanára ez nem mondható el. Korábban az iparvállalatok szervezése és tervezése címmel oktatták és művelték e területet, bár e keretben sok általánosabb gazdaságtani kérdéssel is foglalkoztak. Ujabban egyrészt előtérbe kerültek a vezetési nézőpontok, s az iparvállalatok szervezését, tervezését, vezetését együttesen törekszenek tárgyalni, másrészt a gazdaságirányítási reformok és a nagyobb vállalati önállóság kapcsán megnövekedett figyelem fordult a sajátos vállalati gazdaságtani kérdések felé.

Az előterjesztés idézte, hogy a Szovjetunióban a közgazdaságtudományok három csoportját szokás elhatárolni:<sup>1/</sup>

a) általános gazdaságtudományok (politikai gazdaságtan, elmélet-történet, gazdaságtörténet, gazdaságföldrajz, gazdaságstatisztika stb.);

---

<sup>1/</sup> Lásd: Szisztéma ekonomicseszkih nauk. (A gazdaságtudományok rendszere.) Szerk.: K. V. Osztrovityanov. Moszkva, 1968.

- b) specializált (ágazatok közötti) gazdaságtudományok (népgazdasági tervezés, pénzügytan, munkagazdaságtan stb.);
- c) ágazati gazdaságtudományok (ide sorolják a különböző termelő-ágazatok gazdaságtana mellett a kereskedelem, a szállítás, az anyagi-műszaki ellátás és az oktatás gazdaságtanát is).

A hatvanas évek elején a Szovjetunióban élénk vita folyt az ipargazdaságtan helyéről, tárgyáról, önálló kereteiről, de újabban már nem találkozunk ilyen problémafelvetéssel.

Ityin és Razumov<sup>2/</sup> az ipargazdaságtan tárgyát a következőképpen határozzák meg:

a szocialista gazdaság objektív törvényeinek érvényesülése az iparban és az ipar fejlődésének sajátos törvényszerűségei; a társadalom egésze szempontjából hatékony ipari termelés feltételei és tényezői; az ipari termelés tervszerű irányításának és hatékonysága emelésének módszerei; az ipar gazdasági munkája gyakorlatának elemzése és általánosítása; az élenjáró tapasztalatok rendszerezése, a tartalékok feltárásának és kihasználásának módszerei.

A vállalati gazdaságtant külön tudományágnak tekintik és úgy értelmezik, hogy az ugyanezeket a kérdéseket vállalati szinten vizsgálja. A vállalati gazdaságtan rendszere azonban a Szovjetunióban lényegesen kevésbé kidolgozott, mint az ipar gazdaságtanáé.<sup>3/</sup>

Magyarországon – és a többi KGST országban – az ipargazdaságtan egyetemi oktatása és tudományos művelése lényegében a szovjet koncepciót követte, és a vállalati gazdaságtan helyzete is eléggé hasonló. A gazdaságirányítási reform előkészítésének időszakától kezdve vállalati gazdaságtani problémák kutatásával intenzívebben foglalkoznak nálunk, de ezek rendszerbe foglalása terén csekély előrehaladás történt. Ugyanakkor kisebb most a tudományos érdeklődés az ipargazdaságtan kérdései iránt.

<sup>2/</sup> Lásd: az említett tanulmánykötetben (267-288. oldal).

<sup>3/</sup> Mind az ipargazdaságtan, mind az iparvállalati gazdaságtan ágazatok szerint tovább specializálható, ezt főleg olyan nagyobb ágazatokra, mint a gépipar, a vegyipar, a kohászat, a textilipar dolgozták ki.

A tőkés országokban nem fejlődött ki az ipargazdaságtan mint tudományág, bár nagyszámu ilyen elnevezésű tanszék, s ilyen nevű folyóirat is található; egyes témáit intenzíven kutatják, különösen a fejlődő országok iparosítási problémáinak előtérbe kerülése óta. A vállalati gazdaságtant (üzemgazdaságtant) főleg a német nyelvterületen művelik, míg az angol és amerikai pragmatikusabb közelítés kevésbé törekszik elméleti alapvetésre és rendszerezésre. Ujabban e problémák feldolgozását gyakran itt is a vezetés-szervezés oldaláról próbálják megközelíteni.

Mind az ipargazdaságtan, mind az iparvállalatok gazdaságtana tekintetében sok a tisztázatlan kérdés. Az ipargazdaságtan tárgyát tekintve elsősorban három probléma merül fel: 1. mennyiben lehet és célszerű az ipar kérdéseit a népgazdasági összefüggésekből kiemelve tárgyalni; 2. az ipar tevékenysége számos vonatkozásban egyre jobban integrálódik más ágazatok (mezőgazdaság, kereskedelem stb.) tevékenységével; 3. a vállalati önállóság megnövekedésével milyen helyet kapjanak az ipargazdaságtanban a vállalati kérdések.

Módszertani szempontból elsősorban a multidiszciplináris közelítés szükségességének felismerése jelent gondot és feladatot. Az ipargazdaság problémáinak kutatásánál nem mellőzhetjük számos más tudományág (a matematika, a kibernetika, a rendszerelmélet, a vezetés- és a szervezélmélet, a szociológia, a pszichológia, a szociál-pszichológia, a magatartástudomány stb.) módszereinek és ismeretanyagának felhasználását.

Az iparvállalatok gazdaságtanának kifejlesztéséhez nagy segítséget adna, ha rendelkeznénk egy általános szocialista vállalati gazdaságtannal és egy - multidiszciplináris alapra épülő - általános vállalatelmélettel. Ettől azonban még messze vagyunk. A tőkés közgazdaságtudomány eredményeinek hasznosítása komoly átértékelést kíván. Egyébként ott is tisztázatlan, hogy a "mikroökonomiai elmélet", az "üzemgazdaságtan", valamint a vezetés- és szervezélmélet milyen integrációja lehetséges és célszerű.

Az Országos Távlati Tudományos Kutatási Terv országosan ki-

emelt főirányainak egyike "A szocialista vállalat". A főirány természetesen az iparvállalatok gazdaságtanának, vezetésének, szervezésének kérdéseit is felöleli. A főirány koordinációja keretében készült bizonyos (elégképpen általános) helyzetelemzés, de fejlődési prognózissal nem foglalkoztak. Az előterjesztés ezt figyelembe véve alternatívaként vetette fel, hogy a Bizottság 1975-re mind az ipar-, mind az iparvállalati gazdaságtanról készítsen helyzetelemzést és fejlődési prognózist (emellett szól sok kapcsolódásunk, amely célszerűvé teszi az előkészítő munkák együttes elvégzését), vagy előbb az ipargazdaságtanról készítsen helyzetelemzést és fejlődési prognózist, az iparvállalati gazdaságtan kérdéseivel pedig csak ezt követően kezdjen foglalkozni (s így ehhez hasznosítani tudja majd "A szocialista vállalat" főirány keretében szerzett tapasztalatokat is). A Bizottság tagjai felszólalásaikban úgy foglaltak állást, hogy az ipar- és az iparvállalati gazdaságtan szoros kapcsolódásai miatt a Bizottság az első megoldást kövesse.

A Bizottság továbbá úgy döntött, hogy e munka első szakaszában négy kérdés-csoportra koncentrál, ezek:

- a tudományterület és kapcsolódásai,
- a tudományterület nemzetközi helyzete,
- a tudományterület belső igényei,
- a tudományterülettel szembeni külső igények.

Az egyes tudományterületekről készítendő helyzetelemzés és fejlődési prognózis készítésre elsősorban két módszer alkalmazható:

- elemző tanulmányok készítése és
- szakértői vélemények módszeres begyűjtése és feldolgozása.

Míg az elemző tanulmányok egyes szakemberek vagy team-ek részletesen megindokolt álláspontját fejtik ki, a szakértői vélemények begyűjtésével és feldolgozásával nagyszámú szakember nézetéről kaphatunk képet, anélkül, hogy annak részletes alátámasztását is kérnénk. A Delphi-módszer gondolatát követve a kérdőív az első szakaszban kötetlenebb, a második szakaszban pontosabban megfogalmazott lehet, hogy ily módon az utóbbi esetben



számszerű feldolgozásra is lehetőséget adjon. A Bizottság a két módszer bizottsági vitákkal kombinált alkalmazása mellett döntött.

Első lépésben a Bizottság tagjai adnak kötetlen formában szakértői véleményt arról, hogy nézetük szerint a tudományterület fejlesztése illetőleg távlati fejlődése szempontjából milyen fontosabb belső és külső igényekkel kell számolni. (Belső igények alatt azt kell érteni, hogy a tudományterület elméleti és gyakorlati oldalról való jobb megalapozottsága, fejlesztése, teljesebbé tétele milyen kérdések, összefüggések intenzívebb kutatását, milyen kutatási módszerek szélesebb körű alkalmazását kívánja. A külső igények azt jelölik meg, hogy az ipar - többek között a hosszútávú tervezés keretében előírányzott - fejlesztése, gazdaságpolitikánk, gazdaságirányítási rendszerünk milyen problémák alaposabb elemzését, milyen nézőpontok, módszerek előtérbe helyezését tenné kívánatossá.)

A Bizottság egyidejűleg elemző tanulmányokat is készített a tudományterület nemzetközi helyzetéről. Ezek arra keresnek választ, hogy egyes fontosabb országokban, illetőleg nyelvterületeken - hogyan értelmezik, tagolják és határolják el a tudományterületet;

- milyen kérdések vizsgálata, milyen kutatási módszerek alkalmazása áll előtérben;
- milyen fontosabb tudományos eredményeik szervezettebb feldolgozása és adaptálása volna kívánatos;
- milyen következtetések szűrhetők le a tudományterület hazai helyzetének értékelésére és fejlődési prognózisára nézve.

A Bizottság 3. napirendi pontként megtárgyalta és elfogadta Hegedüs Miklós előterjesztését az ipargazdasági kutatások összeírásáról.

A Bizottság 1973. szeptemberi ülésén feladatul tűzte ki annak megvizsgálását, hogy az Országos Távlati Tudományos Kutatási Terv keretében "A szocialista vállalat" és "Gazdaságpolitikánk tapasztalatai, javaslatok továbbfejlesztésére" c. kiemelt kutatási főirányok kapcsán szervezett dokumentációs tevékenység mellett szükség van-e az ipargazdasági kutatásokról készített korábbi felmérésekre.

A kutatási főirányok koordinálásával megbízott vezetőkkel történt konzultációk alapján megállapítható volt, hogy a közeljövőben egyik főirányban sem várható olyan szervezett dokumentáció megszervezése, amely az ipargazdasági kutatásokról eddig készített felméréseket feleslegessé tenné. (A kiemelt két kutatási főirány egyébként sem esik teljesen egybe az ipargazdasági kutatások körével.) Ebből következően az előterjesztés javasolta és a Bizottság elfogadta, hogy az ipargazdasági kutatások több éve rendszeresített összeírását és közzétételét a korábbihoz hasonló tartalommal és formában 1974-re is megszervezi. E munka a kialakult rendszerben a kutatóhelyekre különösebb terhet nem ró és a tapasztalatok szerint jól segíti a kutatásokról való áttekintést, a kutatóhelyek együttműködését, gyakorlattal való kapcsolatát.

Az összeírás tartalmilag egyrészt az 1972-73-ban befejezett, másrészt az 1974-ben folyó ipargazdasági kutatások körét öleli fel. A távolabbi jövőre vonatkozóan a későbbiekben meg kell majd vizsgálni, hogy a fent említett kutatási főirányok kapcsán folytatott koordinációs és dokumentációs tevékenység milyen mértékben teszi az ilyen összeírásokat továbbra is indokolttá, illetve milyen tartalmi, feldolgozási, módszerbeli változtatás válik szükségessé.

## KONFERENCIA A GAZDASÁGI RENDSZEREK MODELLEZÉSÉRŐL

A Bolgár Társadalomirányítási Tudományos Akadémia, a Műszaki - Tudományos Egyesületek Szövetsége és a Műszaki Fejlesztési és Felsőoktatási Tudományos Bizottság 1973. XII. 3-6. között nemzetközi konferenciát rendezett Várnában. A tudományos rendezvény keretében mintegy 200-250 bolgár, cseh, lengyel, magyar, német és szovjet szakember tárgyalta meg a gazdasági rendszerek irányításának és modellezésének kérdéseit.

A konferencia középpontjában a "cél-orientált program-megközelítés" témaköre állt. E témakör főbb koncepcióit a plenáris ülés előadásai fejtették ki.

I. Nikolov professzornak, a Szervezőbizottság elnökének előadása kiemelte, hogy a bolgár gazdaságirányítás hatékonyságának emelését az 1972. decemberi párthatározatok irták elő; s a kijelölt feladat végrehajtásában komoly segítséget várnak attól, hogy a gazdaságirányítás területén bevezetik a cél-orientált program-megközelítést. Rámutatott arra, hogy az említett megközelítés értelmében meg kívánják határozni a népgazdaság adott helyzetében legfontosabbnak tekinthető célokat, s ki kívánják dolgozni a kiválasztott célok elérését megtervező komplex programokat. Nikolov professzor a továbbiakban utalt arra, hogy az egyes programok végrehajtását és a végrehajtás érdekében szükséges rész-célok kijelölését is a "komplexekre" (a bolgár nagyvállalatokra) bizzák. A koncepció bevezetésére elsőként a tervezés területén kerül sor, ezt követi az irányítási tevékenységek és a gazdasági mechanizmus átszervezése.

A. G. Aganbegjan professzor, a Szovjetunió Tudományos Akadémiájának levelező tagja előadásában szintén a cél-orientált program-megközelítés koncepciót tárgyalta. Hangsúlyozta, hogy e koncepciókat a szovjet gazdaságirányításban is alkalmazzák annak érdekében, hogy biztosítsák a korszerű iparvezetés mind bonyolultabb feladatainak teljesítését, a népgazdaság intenzív fejlesztését. Négy típusu programot készítenek. Vannak általános népgazdasági

programok (pl. életszínvonal program, műszaki- tudományos fejlesztési program, stb.). Néhány témakörben az ágazatok közti kapcsolatok áttekintésére dolgoztak ki programokat. Készülnek funkcionális programok pl. a kézi munka gépesítése érdekében, a hatékonyság tartalékainak feltárására stb. Egyes esetekben területi programokat is összeállítanak (pl. Szibéria fejlesztéséről). E programok a népgazdasági programok szerves részei, a hagyományos tervek kiegészítői.

Aganbegjan professzor a cél-orientált program-megközelítés fő gondolatait az alábbiakban foglalta össze:

1. A társadalom végső céljait összefüggéseikben kell figyelembe venni a gazdaságvezetésben. E követelmény lényegét jól megvilágítja egy, a szállítás területéről vett példa. Az elmúlt évtizedekben valamennyi szállítási tevékenység hatalmas fejlődésen ment át, a szállítóeszközök sebessége többszöröződött. Ez azonban - mutatott rá az előadó - nem vezetett a szállítási tevékenység hasonló gyorsulására, mert nem volt szerv, amely a szállításoknak a feladástól a kézbesítésig tartó időtartamát egészében kívánta volna csökkenteni.
2. Igen fontos a programok kidolgozásánál a rendszerelmélet alkalmazása, a felmerülő problémák megoldása során a belső és külső összefüggések széles körű figyelembevétele.
3. Alapvető jelentőségűnek kell továbbá tekinteni a programdöntéseknél az alternatív cselekvési variánsok részletes mérlegelését. A témakör tárgyalásánál Aganbegjan professzor kiemelte a bizonytalanság, a kockázat kérdésével való foglalkozás fontosságát. Hangsúlyozta, hogy például az első szputnyik idején senki nem gondolt a műholdak távközlési felhasználására a közeljövőben, s tíz év múlva már bevált gyakorlatként kezelték e technikát. Napjainkban sem mondható meg, hogyan fognak alakulni tíz éves perspektívában a Szovjetunió és az USA közötti kereskedelmi kapcsolatok. Az ilyen és ehhez hasonló tényezőket - jelentőségük miatt - mégis figyelembe kell venni a tervezés során.

A konferenciára benyújtott több mint 60 előadást 4 szekcióban vitatták. A szekciók tematikailag a gazdasági rendszerek modellezésének általános elméleti kérdéseit, a makroökonómiai modellezés problémáit, az ágazati és területi modellszámítások témáit és a vállalati modellek kérdésköreit fogták át. Az előadások a gazdaságmatematika egyes elméleti kérdéseit és a gazdasági tervezés és irányítás számos problémájának matematikai modelljeit tárgyalták. Sok szerző foglalkozott különböző optimumszámítások modelljeivel. Több gyakorlati alkalmazás, konkrét számítási tapasztalat ismertetésére is sor került. Igen széles témakörben mozogtak a szekciók vitái. Említésreméltónak tűnik például, hogy egyes hozzászólók vitatták a nyereség-maximalizáló célfüggvények iránymutatásait, hangsúlyozva, hogy a nyereség vállalati szinten sem mindenkor tükrözi a tényleges gazdasági hatékonyságot. A modellek alkalmazásával kapcsolatos kérdéseket tárgyalva többen is utaltak a számítási eredmények (ajánlások) elfogadását biztosító pszichológiai tényezők fontosságára.

Papanek Gábor

## ANKÉT A SZERVEZETTSÉG SZINVONALÁNAK ÉRTÉKELESÉRŐL

A Magyar Közgazdasági Társaság Ipari Szakosztálya 1973. november 30.-án ankétot rendezett "A szervezettség szinvonalának értékelése" címmel. A vitát 3 előadás vezette be.

Elsőként dr. Komonyi Zoltán, az MTA Ipargazdaságtani Kutatócsoport munkatársa "Külföldi kísérletek a szervezés szinvonalának mérésére" címmel tartott előadást. Ismertette azokat a törekvéseket, amelyek a vállalati szervezettség szinvonalát egyrészt egy elméleti optimumhoz, másrészt más vállalatok szervezettségi szinvonalához kísérlik meg hasonlítani. Részletesen foglalkozott a Szovjetunióban a hatvanas évek közepétől folytatott kutatásokkal és gyakorlati kísérletekkel. A szovjet Munkatudományi Intézet által kidolgozott és több mint 100 vállalatnál kipróbált módszer két alapvető kérdést vet fel:

- mit kell mérni?
- hogyan kell mérni?

Az első kérdésre a következőképpen fogalmazták meg a választ: azt kell mérni, hogy a vállalat egyes egységei szervezettségének szinvonala mennyiben felel meg a korszerűség követelményeinek. A második kérdésre ugy válaszoltak, hogy mutatószámok lehetnek a legalkalmasabbak a mérés elvégzésére. E célból (az ajánlott módszertan legújabb változatában) 38 mutatót képeztek (15 munkaszervezési, 13 termelésirányítási és 10 termelés-szervezettségi mutatót). Ilyen mutatók pl. a munkaszervezés területéről a munkaidő-kihasználás mutatója; a termelés szervezettségének területéről a termelés szakosítási együttható; a termelésirányítás területéről a termelés ütemességének együtthatója.

Az összegyűjtött információk segítségével kapott mutatókat két irányban - vertikálisan és horizontálisan - (tehát az egész vállalatra és részegységekre külön-külön) vetik össze, majd ezekből ugynevezett szintetikus vállalat-szervezettségi mutatót képeznek.

Az előadó röviden ismertette a főként angolszász területen alkalmazott teszt módszert ("Check list"). E módszer nemcsak a

szervezés, hanem a vezetési színvonal hatékonyságának elemzésére is használatos. Lényege, hogy összeállítják mindazon ismérvek jegyzékét, amelyek alapján a jelenség értékelhető.

Előnye, hogy sokféle szempont szerinti értékelésre ad lehetőséget, ezeket azonban nem kvantifikálja.

Az előadó ismertette az NSZK-ban alkalmazott "korszerűségi" módszert, amely egyes korszerű vezetési-szervezési módszerek alkalmazottságának fokát veti egybe. Összehasonlította ezt a szovjet módszerrel, s rámutatott arra, hogy a két módszer között először is különbség van a mérés szintjében, mert a szovjet módszerrel szemben a "korszerűségi módszer" nem vizsgálja a szervezettség üzemi szintjét, a legalacsonyabb vizsgálati szint maga a vállalat. Másrészt a szovjet módszer elsősorban a termelés szervezettségének összetevőit vizsgálja, míg a "korszerűségi módszer" nagy súlyt helyez a vállalat gazdaságosságának fokára. Az NSZK-ban lefolytatott vizsgálatokban öt iparág vállalatai vettek részt: a televíziógyártás, a robbanómotorgyártás, traktorgyártás, kis elektromotor gyártás, férfiruha konfekcióipar.

Az értékelési módszert a NSZK Termelőkenységi Központja dolgozta ki. Az első felmérés során, 1970-ben nyolcvan olyan eljárás alkalmazását tanulmányozták, amelyek hatása számottevő lehet a szervezés színvonalára. A módszereket a vállalatok 0-6-ig értékelték aszerint, hogy milyen mértékben kívánják alkalmazásba venni. A mutatók értékelése módot adott a vállalat helyzetének megállapítására az iparági átlaghoz képest.

Vizgálták az egyes vállalatok szervezettségi összesített mutatója és a tényleges gazdálkodás eredménye közötti összefüggést is. Az eredmények az eltérő forgalomnövekedés ellenére azt mutatták, hogy az összesített mutatóval való kapcsolat minden ágazatnál meglehetősen szoros.

Dr. Varga József, a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem adjunktusa "Kisérlet a szervezettség színvonalának értékelésére matematikai módszerekkel" címmel tartott előadást. Hangsúlyozta, hogy módszerük elsősorban nem vállalati, hanem népgazdasági szintű értékelésre ad módot. A probléma matematikai megfogalmazásakor mindenekelőtt négy kérdésre kellett választ találni:

- mi a szervezettség?
- vannak-e összehasonlítható vállalatok?
- mivel kell a szervezettség színvonalát mérni?
- hogyan kell a mennyiségi ismérveket aggregálni?

A válaszok röviden a következők: "a szervezettség nem más, mint a hosszú távu fejlesztés elem- és rendszerszervezési vetülete". Igennel kell válaszolni az összehasonlíthatósággal kapcsolatban felmerült kérdésre, továbbá véleménye szerint csakis a mutatószámok segítségével határozható meg "egzakt" módon a szervezettség színvonala. A szerzők a vizsgálatot az 1968-72 időszakra végezték az évvégi mérlegbeszámolók alapján.  $R_1, \dots, R_s$  vállalatot tekintve  $1, \dots, N$  tényező hat minden egyes vállalat szervezettségi színvonalára. A ható tényezők közül feltétlenül ki kell küszöbölni a vállalatok eltérő nagyságából származókat, így további  $1', \dots, N'$  tényezőt kell figyelembe venni, amelyek vetítési alapul szolgálnak az  $1, \dots, N$  hatótényezőre vonatkozóan.

Ki kell kötni még a következőket:

1. bármelyik osztó (bázis; ideál)  $\neq 0$ ;
2. a vetített mutatók közül a numerikusan nagyobb, egyben a közgazdaságilag jobbat kell, hogy kifejezze;
3. a mutatók nagysága nem fejezhet ki eredendő nagyságbeli differenciákat;
4. a mutatók nem lehetnek egymással ellentmondásban.

A vetített mutatók  $(M, S)$  nagyságu mátrixa oszlopvektoraival jellemzi az egyes vállalatokat valamennyi hatótényező szerint, sorvektorai tényezőnkénti összehasonlításra adnak módot.

Ezek után minden egyes sorból kiválasztanak egy un. ideált (I.) (A sor legnagyobb értékű eleme.) A sor többi tagját ezen ideállal osztva az egyes mutatók hatékonysági viszonyszámait kapjuk. (Az osztás elvégzése után egy 0 és 1 közé eső  $\underline{H}$  hatékonysági mátrixot kapunk.) A  $\underline{h}_1, \dots, \underline{h}_s$  oszlopvektorok felett  $\{x_1, \dots, x_s\}$  valószínűségi változókat (melyek  $\underline{h}_i$  bármely értékét felvehetik) és  $F_1(x), \dots, F_s(x)$  eloszlás függvényeket értelmezve egy, két vagy több ismérv szerinti, sávos kategorizálási rendszer létrehozására kínálkozik lehetőség. (A vállalatonkénti információk



- valószínűségek, szórások stb. átlagértékei - szerint képezik a sávokat.) Az egyes sávokra eső valószínűségek, szórások stb. gyakorlatilag azt mutatják, hogy Z vállalat mely ismérvek szerint tartozik a jól, a kevésbé jól, a közepesen stb. szervezett vállalatok közé.

Mészáros László, a Tatabányai Szénbányák külkereskedelmi mérnöke "A szervezettség színvonalának néhány méréselméleti kérdése" címmel tartott előadást. (Az előadás alapjául a Magyar Közgazdasági Társaság Ipari szakosztálya által a témában "Csak fiataloknak" kiírt pályázatra benyújtott és I. díjjal jutalmazott munka szolgált.)

Az előadó rámutatott, hogy számos gazdaságirányítási és vállalatvezetési döntésnél, célkitűzésnél alapvető fontosságúak a szervezettség színvonalára vonatkozó információk. Hangsúlyozta továbbá, hogy a szervezettség színvonalának értékelésénél több okból is előnyben kell részesítenünk a szervezettség színvonalát kvantitatív módon jellemző információkat.

A mérés ugyanis lehetőséget ad arra, hogy a dolgok szerkezetét ismerve azzal izomorf matematikai modellt (Stevensnek, a korszerű méréselmélet kidolgozójának értelmezésében: mérési skálát) keressünk. A skálán nyert mérőszámokkal "legálisan" elvégezhető műveletek révén magukról a dolgokról is újabb információkat, leszámaztatott adatokat kaphatunk - feltéve persze, hogy ezeket a leszámaztatott adatokat azután a valóságban a számok "mögött" lévő dolgok szintjén is értelmezni tudjuk.

A szervezettség színvonalának kvantitatív értékelésére kidolgozott módszerek egy része - figyelmen kívül hagyva az értelmezés lehetőségére vonatkozó fenti követelményt - a szervezettség színvonalát egyetlen "összesített" mutatószámmal jellemzi. E metodikák kialakítói - az előadó véleménye szerint - megfeledeztek arról, hogy a vállalati szervezettel nem izomorf matematikai modell információit - például a számtani vagy mértani átlag jellegű középértékeket - nem mindenkor lehet a vállalati rendszerek szintjén értelmezni. A szervezettség színvonalának mértékéről kizárólag olyan értékelési módszer szolgáltatathat a valóságban is értel-

mezhető kvantitatív információkat, amely megfelel a méréselmélet dr. Kindler József által megfogalmazott alábbi elvének: "A méréselmélet alapvető követelménye az, hogy a hozzárendelt számokkal csak akkor végezhetünk bizonyos műveleteket, ha a hozzárendelés, szerkezetét tekintve izomorf olyan számszerű strukturákkal, amelyek tartalmazzák a végrehajtandó műveleteket."

Kifogásolható az említett értékelési módszereknél az is, hogy az összesített színvonalmutató alapján azonos szervezetségi színvonalnak mutatkozik az átlagos, minden egyedi szervezetségi mutatóban középszerű vállalat és azok a vállalatok, amelyeknél bizonyos egyedi mutatók nagyon kiválóak, mások viszont rosszabbak az átlagnál. Nyilvánvaló azonban, hogy a "jogosan" számítható módus vagy medián jellegű középértékek mellett a szervezetségi színvonalra jellemző további kvantitatív információként valamilyen módon a szórás mértékét is figyelembe kellene venni.

Végül az előadás rámutatott, hogy ismereteseek olyan matematikai statisztikai eljárások, amelyek megfelelnek az itt bemutatott követelményeknek. Ezek a szervezetségi színvonal kvantitatív értékelésére is jó eredménnyel lennének alkalmazhatók.

A három előadás után több hozzászóló is alátámasztotta a szervezetség színvonala kvantifikálásának nehézségeit. Az egyik hozzászóló véleménye szerint a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemen kidolgozott modell tulajdonképpen nem is a szervezetség színvonala mérésének eszköze, hanem egy általános vállalati gazdaságossági összehasonlító módszer. A hozzászólások során többen felhívták a figyelmet arra, hogy a szervezetség színvonalának értékelésekor a csak szintetikus mutatókra alapuló elemzés lehetetlenné teszi a szervezési hiányosságok konkretizálását.

Vitazárójában dr. Román Zoltán, a Magyar Közgazdasági Társaság Ipari Szakosztályának elnöke hangsúlyozta, hogy a vállalatoknál mindenekelőtt a szervezetség színvonalának értékelésére és erre épülő intézkedésekre, a szervezetség színvonalának növelésére van szükség. Ehhez nagy segítséget jelent a szervezetség színvonalának analitikus mérése, különböző - részben eddig is használatos - mutatók felhasználásával. Az állásidők nagysága, a

termelés ütemessége például a termelés szervezettségéről szinte önmagában is képet ad. E mutatók időbeli és vállalatok közötti alakulására jobban oda kell figyelni. A szervezettségi színvonal szintetikus, összefoglaló mutatóval való mérésének gondolatát az ankét résztvevői erős kételyekkel fogadták. Az ezzel kapcsolatos szovjet és más külföldi tapasztalatokat és hazai kísérleteket érdemes figyelemmel kíséreni, de úgy tűnik: a további munkát az analitikus mérésre és a komplex, részben kvalitatív értékelésre célszerű összpontosítani.

Dénes Iván

## SZOVJET TÁRS-FOLYÓIRAT, AZ EKO

1970-ben indult meg és most lépett megjelenésének ötödik évébe a Szovjetunió Tudományos Akadémiája Szibériai Tagozatának gazdasági folyóirata, az EKO<sup>1/</sup>. Az itthon viszonylag kevésbé ismert folyóirat évi hat számmal jelenik meg Novoszibirszkben. Főszerkesztője a neves szovjet közgazdász, A.G. Aganbegján.

A folyóirat tartalma, szerkesztése visszatükrözi az ipargazdasági és termelés-szervezési kutatások sokrétűségét és gazdagságát a Szovjetunióban, valamint a szerkesztő bizottság azon célkitűzését, hogy a gyakorlat számára hasznos, közvetlenül alkalmazható, ugyanakkor tudományos igényű, s mégis olvasmányos utmutatást adjon.

Az első, 1970. évi évfolyam számaiban több cikk foglalkozik Lenin születésének 100. évfordulója alkalmából a gazdaságpolitika általános kérdéseivel, a tudomány és termelés mind szorosabbá váló kapcsolatával, a termelőerők területi telepítésének kérdéseivel, különös tekintettel Szibériára. A népgazdasági szintű elemzések közül igen figyelemre méltóak azok a cikkek, amelyek egy 1970. évi tudományos konferencia főbb anyagait ismertetik a Szovjetunió gazdaság fejlesztésének prognosztizálásáról. Ide tartozik J.B. Kvasa cikke az ipari termelés alapigényességének prognózisáról, valamint V.P. Kraszovszkij és A.M. Poljak cikke a beruházásokról és a beruházási ciklus egészéről. Mindkét cikk figyelemre méltó részint tervmethodikai, részint gazdaságelemzési szempontból. Több cikk foglalkozik a gazdasági reform bevezetésének tapasztalataival, problémáival.

Tekintélyes és megközelítőleg azonos arányban szerepelnek ez évfolyam számaiban a tudományos-műszaki haladás, a munkaügyi és gazdaság-matematikai módszerek közgazdasági alkalmazásának

---

<sup>1/</sup> Teljes nevén *Ekonomika i organizacija promislenogo proizvodstva*, magyarul *Ipargazdaság és Termelés-szervezés*.

kérdései. A cikkek nagy része konkrét iparági vagy vállalati problémákat, illetve azok javasolt vagy bevált megoldásait veti fel. Ugyancsak nagy számban kapott helyet az élenjáró vállalatok tapasztalatainak ismertetése.

A folyóirat állandó rovatai közé tartozik más országok tapasztalatainak figyelemmel kísérése, ismertetése. Így például G. V. Arisztov tollából összehasonlító elemzést olvashatunk öt európai szocialista ország - Bulgária, Magyarország, Német Demokratikus Köztársaság, Lengyelország és Jugoszlávia - vállalatainak helyzetét szabályozó legutóbbi jogalkotásról. Ugyancsak a szocialista országok tapasztalatait ismerteti A.I. Gringolc és A. A. Fajnsztajn cikke a központi gazdaságirányító szerveknél bekövetkezett változásokról. Az átfogó cikkek mellett a 3-as szám mélyebb betekintést ad a magyarországi gazdaságirányítás tapasztalataiba: rövidítve közli Nyers Rezső 25 kérdésre adott 25 válaszát, valamint Balassa Ákos cikkét.

Számos ismertetés, cikk foglalkozik a fejlett tőkés országok legújabb iparszervezési tapasztalataival. A legtöbb ismertetés érthető módon az amerikai gazdaságról jelent meg, amely fejlettségi szintje és méretei következtében a szovjet szakemberek számára leginkább alkalmas tárgya a tapasztalatszerzésnek. Igen érdekes és részletes ismertetés jelent meg ezen kívül a Genfben működő Vezetőképző Intézet, CEI (Centre d'Etudes Industrielles) oktatási tevékenységéről is.

Az 1971-es évfolyam számaiban nagy teret kaptak a XXIV. pártkongresszus gazdasági határozatait ismertető és azok megvalósítását elemző cikkek, illetve a szovjet gazdaság helyzetének ismertetése a két pártkongresszus közötti időszakban.

Figyelmet érdemel L.V. Kantorovics akadémikus rövid cikke az árakról, díjszabásokról és a gazdaság hatékonyságáról. Fenti problémákat a gazdaság-matematikai módszerek tervezési alkalmazása vetette fel, s az optimális tervezés eddigi gyakorlati eredményeit elemezve mutat rá a szerző az árképzés hiányosságaira, a munkaerőforrások racionális alkalmazásának szükségességére, az időtényező jobb figyelembe vételének jelentőségére. Több cikk foglal-

kozik a szakemberképzés kérdéseivel; többek között ismertetés jelent meg a játék-elmélet közgazdasági alkalmazásáról és a Novoszibirszki Állami Egyetem e téren bevezetett módszereiről és eddig szerzett tapasztalatairól. Folytatódott a szocialista országok gazdasági reformjainak és problémáinak ismertetése, ugyancsak a fejlett tőkés országok ipargazdasági és termelés-szervezési tapasztalatainak közlése.

Az 1972. évfolyamban számos érdekes elemzés, részben vitacikk foglalkozik a gazdasági reform Szovjetunióbeli különböző szintű és természetű problémáival: a népgazdasági tervezés tökéletesítésével, az automatikus tervszámítások rendszerének létrehozásával, a vállalati tevékenység értékelésének mutatójával, a vállalati tevékenység értékelésének mutatójával, a nyereséggel, a termelési szakosítás, az ipar és mezőgazdaság növekvő kapcsolatainak, integrálódásának folyamatával stb. Helyet kaptak ipar- és munkaszociológiai kérdések is.

A folyóirat egyre bővülő tematikájával mind jobban megfelel a gazdaságvezetők orientálása, látóköre bővítése feladatának. A magyar olvasó szemével a folyóirat sajátos érdekességét a szovjet tervezési és gazdálkodási gyakorlat "sűrűjének" közelebbhozzása, a közgazdasági gondolkodás és iparszervezési gyakorlat folyamatos figyelemmel kísérése adja.

Fóti Zsuzsa

# SZAKIRODALOM

Horváth László: A vállalat távlati terve - időhorizont - ciklusok - stratégia<sup>x/</sup>

Az 1972. évi VII. "A népgazdasági tervezés"-ről szóló törvény rögzíti, hogy a gazdálkodó szervezetek (köztük a vállalatok) éves és középtávú tervet kötelesek kidolgozni. A tervtörvény, az V. ötéves terv előkészítési munkálatai, de a népgazdasági 15 éves, hosszútávú terv kidolgozása is mind ráirányították a figyelmet a vállalati tervezésre, a különböző időtávú vállalati tervek összefüggéseire. A vállalati távlati tervezésről magyar nyelven aránylag kevés közlemény jelent meg. Ezért rendkívül jelentős és időszerű Horváth László munkája, amelynek értékét emeli, hogy ez a szerző kandidátusi disszertációjára épül, tehát a könyvön keresztül a szélesebb közgazdasági értelmiség betekintést kaphat a disszertációba is.

A könyv a témakört három nagy részben tárgyalja: a távlati tervezés időhorizontja, a vállalati működés - hosszú távon és a vállalati stratégia, távlati terv. Ez a beosztás jól mutatja, hogy a szerzőnek nem szándéka olyan művet a vállalati tervező kezébe adni, amelynek alapján mechanikusan elkészítheti a vállalati távlati tervet, hanem a vállalati távlati tervezés elméleti alapjainak vizsgálatával, az eddigi gyakorlat néhány fontosabb témájának elemzésével kívánja az olvasót felkészíteni arra, hogy a távlati tervek készítésében való készsége növekedjen. Ez a törekvés mindenképpen helyeselhető, hiszen éppen a távlati tervek készítésénél hatnak erősen a vállalati egyedi sajátosságok. Ezért a vállalati tervek készítőit fogékonnyá kell tenni az ezeket figyelembe vevő hosszú távlatokban való gondolkodási mód elsajátítására, mely gyökeresen eltérő attól, amit pl. az éves tervezésnél megkívánunk.

A szerző "a távlati tervezés időhorizontja" tematikájú rész mondanivalóját öt fejezetbe sűriti össze. Az első a probléma felvetése, amelynek során betekintheünk a távlati tervezés kapitalista és szocialista irodalmába, a kialakult gyakorlatba és a hosszútávú vállalati tervezés időhorizontjával összefüggő legfontosabb problémákba. A második fejezet foglalkozik a hosszú táv értelmezésével. E fejezet célja lenne a "hosszu táv" és a "távlati" fogalmak tartalmi elválasztása. A szerző ezeket a fogalmakat azonosnak tekinti, ami vitatható. Igaz, a közgazdasági elméletben ezek egyértelmű használata még nem alakult ki, de a tervezési gyakorlatban elterjedt az a szóhasználat, hogy a távlati tervezést mint a rövidtávnál (1-3 év) hosszabb időszakra vonatkozó tervezést általánosan definiálják, és ennek két jellegzetes típusát: a középtávú és hosszútávú tervezést különböztetik meg. A könyv szóhasználatában viszont a távlati tervezés és hosszútávú tervezés azonos jellegű és így csak a stílus élénkítését szolgálja. (Meg kívánom jegyezni, hogy a hosszútávú tervezés vonatkozásában ezen

<sup>x/</sup> Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1973. 334 oldal.

fogalmak írásában sem találunk egyöntetűséget. Sokan - így a könyv is - a "hosszu távu tervezés" helyesírást alkalmazzák, véleményem szerint helytelenül, mivel a fogalmilag azonos kategóriájú "középtávu tervezés" írásának megfelelően "hosszútávu tervezés" alakot kell használni.)

A harmadik fejezet igen érdekes támaszkörrel, az embereknek egy-egy vállalatnál eltöltött szolgálati idejével foglalkozik. A következtetések a KSH 1964-1969-es adatgyűjtésén kívül más információkra, pl. tíz nagyvállalat törzsgárda mozgalmának adataira is támaszkodnak. Nagyon érdekes megállapítás, hogy a dolgozók többségénél a jelenlegi munkahelyen mért időérték a legnagyobb érték, a munkásoknál az átlagos szolgálati idő ezen munkahelyen 7-10 év, műszakiaknál 11-15 év, míg adminisztratív alkalmazottaknál 8 év. Az átlagos szolgálati idő, a szerző szerint, a vállalati működésre jelentős befolyást gyakorol.

A negyedik fejezet a gyártmányok élettartamát, a technika változásának ciklusait elemzi. A gépipari gyártmányok várható élettartamára a szerző újszerű becslési módszert dolgozott ki, és ezen számítások tapasztalatai alapján a módszert tovább fejlesztette azzal, hogy a termelési ág gyártmányainak összetételét jelentősen befolyásoló vállalatok szakértőinek becslése alapján a kapott értékeket finomította. Ezzel az egyes gépipari alágazatok gyártmány élettartamára minimális, átlagos és maximális értéket lehetett megállapítani. Utóbbira a fémtömegcikkipar kivételével 10-16 év közötti értékek adódtak: ez szükségképpen jelentősen befolyásolja a vállalat távlati tervezésének időhorizontját. A technológiai változás ciklusainak vizsgálatánál már több nehézség mutatkozik az alkalmazott módszerben, és ez az e téren kutatást folytatók között bizonyára éles vitát fog kiváltani. Ugyancsak újszerűek a változások előre látásáról írottak; a fejlődésnek a technika "evolúció" és a "revolúció" jellegű ujitások szerinti megkülönböztetésének bevezetése. A szerző következtetése: A technikai evolúció csak átlagában prognosztizálható, míg a revolúciós felfedezések (ujtások) terjedése lassu, így az esetek többségében előrelátható, hogy a termelő szférában megjelenhetnek-e. Ez a fejezet foglalkozik az állóeszközök körével, várható élettartamukkal, pótlási problémájukkal. Ezen a téren - elsősorban az OMFB irányításával - jelentős munka folyt, és így a könyv megállapításainál ma már a távlati tervezésben hatékonyabban felhasználható módszerek kerültek kidolgozásra, főként azon a területen, amelyet a könyv is tárgyal.

A második nagy rész a vállalati működést tárgyalja hosszútávon. Fejezetei: a működés szakaszai, a vállalati funkciók és működési szakaszok, a jövedelmesség változása a különböző működési szakaszokban, a környezet hatása a hosszú távu működésre, a makroszféra működésének hatása a vállalatra, végül a gazdasági verseny hatása a vállalat hosszú távu működésére.

Ezen bonyolult témakör logikus vizsgálatára a szerző olyan modellt alakított ki, amely a valóságból a leglényegesebb elemeket kiemeli, de emellett lehetőséget ad a rendszerezésre is. Statikus szemlélete miatt sokan kétségbe vonhatják ezen modell alkalmazásának jogosságát, de nehezen látni, hogyan lehetne egyszerűbben és világosabban tárgyalni azokat a jelenségeket, amelyeket ilyen vonatkozásban a vállalatok vezetőinek, természetesen összességükben, folyamatosan figyelembe kell venniük. Miről is van szó? A könyv a vállalatok működését a következő szakaszokra osztja:

- alapítás, üzembehelyezés,



- progresszív szakasz (a termelés felfutása),
  - optimális szakasz (a vállalat tervszerűen működik),
  - degresszív szakasz (az emberek, eszközök elöregednek, avulnak, a vállalat hanyatlak),
  - innovációs szakasz (a vállalat megújítja embereit, eszközeit, gyártmányait),
- és az előbbieken már felsorolt témák részelemei (pl. a dinamikus szinttartás, technikai prognosztika, marketing, kutatás, gyártmány- és gyártásfejlesztés, állóeszközfejlesztés, vezetés, szervezés, káderképzés stb.) ezen csoportosítás szerint kerülnek vizsgálatra.

Az elemzés érdekes következtetései közül csak egyet emelek ki, amely jól mutatja ezen rész problematikáját: A jelenben elkezdett jelentősebb vállalati akciók rövidtávon veszteségesek; ezért nem indíthatók vagy sorolhatók tetszőleges sorrendbe a vállalati akciók anélkül, hogy időnként a vállalat létezése, vagy legalábbis likviditása ne kerüljön veszélybe. Ezért nem lehetséges hosszú távon optimális vállalati működés olyan stratégia nélkül, amely időben és térben a vállalati akciókat se sorolná és rendezné.

A könyv harmadik része "a vállalati stratégia, távlati terv" három fejezetre oszlik. Az első a stratégia és prognosztika összefüggéseit tárgyalja, míg a második a stratégiai célokat elemzi, végül a harmadik mintegy összefoglalja a szerző ajánlásait a távlati tervezés tartalmára, időhorizontjára, a tervvariánsokra és lebonyolításukra. Ezek bemutatása a szerző szerint is erősen vázlatos, de éppen ez ad jó tájékoztatást, mivel az itt szóba jövő problémák röviden, karakterisztikusan kerülnek bemutatásra.

dr. Vándorffy József

### Hegedüs Miklós: Gazdasági fejlődés és az urbanizáció<sup>x/</sup>

Az Akadémiai Kiadó gondozásában megjelent tanulmány korunk egyik legjellegzetesebb jelenségével - ha úgy tetszik tipikusan a huszadik századra jellemző társadalmi-gazdasági folyamattal - az urbanizációval foglalkozik elsősorban a gazdasági növekedéssel való összefüggés alapján. Ez adja meg - többek között - aktualitását is.

Hazai szakirodalmunk használható, színvonalas urbanisztikai tárgyú művekben rendkívül szegényes - különösen érvényes ez az urbanizáció közgazdasági oldalról történő megközelítését illetően. Közgazdaságtudományunk és közgazdánk csak a legutóbbi időben kezdték felismerni az urbanizáció folyamatában rejlő közgazdasági problémák rendkívüli gazdagságát - és e kérdések elvi-gyakorlati tisztázatlanságát.

Hegedüs Miklós az egyik legalapvetőbb összefüggést, az urbanizáció és a gazdasági növekedés közötti szoros - sok vonatkozásban törvényszerűnek tekinthető - kapcsolatot választotta elemzése tárgyául.

<sup>x/</sup> Akadémiai Kiadó, Bp. 1973. 118 oldal.

Kiindulásként az urbanizáció értelmezésével, társadalmi-gazdasági szerepével, jelentőségével és eltérő megítélésével foglalkozik.

Az urbanizációt a lehető legtágabban értelmezi "mint olyan társadalmi-gazdasági folyamatot, amelynek mozgatója a társadalmi termelés egyre mélyebbre nyúló differenciálódása, specializációja és az így kialakuló társadalmi munkamegosztás". Ebből kiindulva a különböző, az urbanizációt előnyösnek, vagy károsnak ítéelő véleményeknek feltehetően a terjedelem adta korlátok miatti - igen vázlatos és leegyszerűsített - bemutatása után úgy tűnik, a nagyvárosi fejlődés igentől táborához sorolja magát, bár állásfoglalása nem eléggé határozott.

A szerző részletesen kifejti a foglalkozási struktúra és a gazdasági fejlettség, valamint a városodottsági szint közötti összefüggéseket és megállapítja, hogy "a foglalkozási struktúraváltozás karakterét és ebből következően az urbanizációt is, az ipar és a mezőgazdaság közötti népesség átcsoportosulás adja meg" és ebben az összefüggésben levonja azt a következtetést, hogy Magyarországon "az előrehaladott urbánus struktúra mögött mind a gazdasági fejlettség, mind a városodottsági szint elmarad."

Lényegében erre a megállapításra jutott Hegedüs Miklós könyvének talán legérdekesebb második fejezetében, amelyben a hazai urbanizáció kérdéseit és alakulásának történelmi körülményeit elemzi 28 fejlett ország fejlődésének egybevetése alapján (a Szovjetunió kivételével): "Nemzetközi összehasonlításban a hazai városodottsági szint alacsonynak mondható, nem elsősorban a különböző országokban már elért szinthez viszonyítva, hanem alapvetően a gazdasági fejlettségükhöz mérten".

A hazai urbanizáció megítélésénél a szerző a városlakó népesség arányából indul ki, de egy sajátos korrekciót alkalmaz. Szerinte "városnak olyan település minősíthető, amelynek lakosságszáma a 10 ezer főt meghaladja és az ország népességének átlagos növekedésénél gyorsabban fejlődik." Nyilvánvaló, hogy ez a városfogalom erősen vitatható, de az is tény, hogy mind a mai napig még senkinek sem sikerült egy olyan város definíciót találnia, amely általános érvényű és mindenki számára elfogadható. Ebből a megközelítésből a szerző korrekciója elfogadható, bár kétségtelen, hogy túlzottan leegyszerűsít.

A választott módszer - a különböző tényezők közötti korrelációs kapcsolatok szorossága és regressziós egyenletek alapján történő vizsgálata - minden mechanikussága ellenére alkalmasnak tekinthető alapvető összefüggések feltárására, sőt a kvantitatív jellemzők kvalitatív tendenciák bemutatására is alkalmasnak bizonyultak.

A regressziós egyenletek alapján például hazánkban a gazdasági fejlettséghez 51,7 %-os városi népességarány, 33,2 %-os 20 ezernél nagyobb népességszámú településekben élő népességarány és 27,4 %-os 100 ezernél nagyobb népességszámú településekben élő városi népesség arány tartozna. Az első mutatónál 7 pontos elmaradás, a másodiknál 4,8 pontos többlet, a harmadiknál 3 pontos elmaradás van a ténylegesen elért szinthez viszonyítva.

A foglalkozási struktúra és a városodottsági szint közötti összefüggés vizsgálata során megállapítható, hogy Magyarországnak a nemzetközi tendenciákhoz viszonyított sajátos helyzetét az adja, hogy a foglalkoztatási struktúra fejlettebb,

mint az a gazdasági fejlettségünkől adódna, ugyanakkor az urbanizációs szint még a gazdasági fejlettség által kívánt szintet sem éri el, attól mintegy 15 %-kal elmarad.

Érdekes a tanulmánynak az a megállapítása, hogy "a városfejlődés napjainkban egyre inkább elszakad a létrejöttében oly nagy szerepet játszó ipartól, vagy legalábbis a közvetlen kapcsolat egyre jobban elhalványul és helyét a gazdaság minden területére - ha nem is egyforma intenzitással - kiterjedő tudományos-technikai haladás rendkívül sokoldalú, komplex folyamata veszi át."

Sajnálatos, hogy a számszerű összefüggések alapján bemutatott tendenciák és összefüggések mögötti okok bemutatása igen vázlatos. E kérdések mélyrehatóbb elemzést igényelnek, különösen érvényes ez a sajátos hazai urbanizációs tendencia megítélése és értékelése esetében.

A könyv harmadik fejezete az urbanizáció előrehaladásának sebességével, a városfejlődés ütemével foglalkozik. Hazai viszonyainkra vonatkoztatva megállapítja, hogy ...1949-1960 között a városi népesség évenként 60 ezer fővel nőtt, 1960-70 között azonban csak 50 ezer fővel, a legutóbbi évtizedben tehát a városfejlődési ütem csökkenése egyben a növekedés abszolút értékének visszaesését eredményezte. Mindezek ellenére a hazai városfejlődés az 1960-70-es években igen fontos fordulóponthoz ért el..., mert a városlakó népesség növekedésének üteme gyorsabbá vált, mint az ország népességének emelkedése és a városodottsági szint olyan fokot ért el, amelynél a városi lakosság számának emelkedése nagyobb az összes népességnövekménynél. Így a falusi lakosság száma abszolút értelemben is csökkenni kezdett. Az 1960-70-es csökkenés évi 15 ezer fő volt. A fordulat szépséghibája nálunk az, hogy viszonylag alacsony városfejlődési ütem, sőt annak csökkenő tendenciája mellett következett be, és nem is elsősorban a városodási ütem gyorsasága játszott ebben szerepet, hanem a minimumra csökkent népességszaporulat".

Ezen alapul végsősoron az is, hogy a különböző tényezők tükrében az urbanizáció üteme Magyarországon alacsony és a különböző irányú megközelítések lényegében csak az elmaradásunk és fejlődésünk lassúsága mértékének megítélésében térnek el, a folyamat egészét azonban egyértelműen és egyezően ítélik meg. Nemzetközi adatok tükrében városodottsági szintünk kedvezőtlennek tekinthető és az utóbbi husz évben elmaradásunk a viszonylag lassu ütemű fejlődés miatt még nőtt is valamelyest.

Nagyon sajnálatos, hogy a szerző eleve lemond a mélyebb elemzésről, e kedvezőtlen tendenciák mögötti okok részletesebb feltárásáról, és néhány - nem is mindig legfontosabb - tényező vázlatos ismertetésére korlátozza érdemi elemzését.

Ennek ellenére Hegedüs Miklós tanulmánya igen érdekes és rendkívül tanulságos olvasmány, kétségtelenül gazdagítja az urbanizáció közgazdasági irodalmát.

Fodor László

Az elmúlt néhány év során igen sok, munkaerőmozgással foglalkozó cikk jelent meg a hazai szakajtóban, melyek többsége a gazdasági reform bevezetése után megnövekedett fluktuációval hozható kapcsolatba. Ha eltekintünk ettől a speciális körülménytől - a gazdasági szabályozók intenzív munkaerőmozgásokat kiváltó változásától - egyéb, általánosabb okok, így a technikai fejlődés felgyorsulása, a gazdasági struktúra gyorsabb ütemű módosulása is fokozottabb követelményeket támaszt a munkaerőmozgások iránt. A téma tehát - s ezt hazánkban fejlettebb országok tapasztalatai is igazolják - egyre aktuálisabbá válik.

Losonczi Károly könyve a hazai szakirodalomban először tárgyalja átfogóan a munkaerőmozgások problematikáját. A szerző igen magas szintre állítja a mércét akkor, amikor a könyv bevezetőjében jelzi, hogy egyaránt kíván szólni a munkaerőgazdálkodással népgazdasági és vállalati szinten foglalkozó szakemberekhez és a témával foglalkozó kutatókhoz. Ez a célkitűzés a kérdések makro- és mikroszinten, valamint elméleti és gyakorlati szempontból történő megközelítését sejteti.

A szerző e szerteágazó problémakört három fő részbe, azokon belül fejezetekbe rendezi.

A könyv első részében az 1968-71 között végbement munkaerőmozgásokat elemzi statisztikai adatok segítségével. Bemutatja, hogy a szabályozórendszer változása, a gyermekgondozási segély bevezetése, valamint a munkaidőcsökkentés miatt váltotta ki a munkaerő vállalatok közötti mozgásának megélénkülését. A főbb népgazdasági ágazatok közötti mozgások elemzése során kiemeli, hogy a gazdasági reform előtti időszakhoz képest lényeges változás következett be: a korábbi helyzethez viszonyítva ebben a periódusban ma már nem jelent az ipar számára elsődleges munkaerőforrást a mezőgazdaság, sőt erre az időszakra az ipari munkások mezőgazdaság irányába történő visszaáramlása a jellemző.

A szerző a munkaerőmozgásokat társadalmi szükségességük szerint két csoportba sorolja, s becslést ad a szükségtelen mozgásokból adódó veszteségekre. Mivel e kérdés tisztázása előbbrevinné a munkaerőmozgásokkal kapcsolatos kutatásokat, s alapot adhatna a mozgásokat tükröző statisztikai rendszer tökéletesítéséhez is, célszerű lett volna, ha a szerző e kérdést részletesebben is kifejti. Enélkül ugyanis nehezen érthető, milyen kritériumok alapján osztja fel a mozgásokat szükséges és szükségtelen mozgásokra, nem világos, mit ért "társadalmi érdekből történő" és "társadalmilag nem szükségeszerű" mozgás alatt.

A második rész a munkaerőmozgások okaival s a mozgásokat befolyásoló eszközökkel foglalkozik. Minden mozgás több okkal hozható kapcsolatba, bizonyos periódusokra azonban jellemző lehet, hogy egy-egy ok kulcsszerepet kap. (1968-71 között a bér és a jövedelemszabályozás játszotta a kulcsszerepet.)

Részletesen tárgyalja a szerző azokat a tényezőket, amelyek indítóokát képezhetik a dolgozó vállalattól való kilépés melletti döntésének. Így fontos szerepet

---

<sup>x/</sup> Kossuth Könyvkiadó, Bp. 1973. 321 old.

tulajdonit a vezetők és beosztottak közötti kapcsolatoknak, a munkatársakkal való viszonynak, annak, hogy a dolgozó mennyire tudja képességeit hasznosítani az adott munkahelyen, milyenek egyéni perspektívái a vállalatnál, milyenek a kereseti lehetőségek, hogyan alakulnak a munkakörülmények, milyen a munka szervezettsége.

Gyakorlati tapasztalatokra hivatkozva hangsúlyozza, hogy maguktól a dolgozóktól értékes információkat nyerhetünk a kilépések okairól (amit az elmúlt évek számos fluktuációs vizsgálata is igazolt). Felhívja a figyelmet arra, hogy sokkal megbízhatóbb válaszokat kaphatunk a vállalati régebbi, stabilnak tekinthető dolgozóitól, mint a - kritikus helyzetben lévő - ki- és belépőktől, akik nem tudnak, vagy nem kívánnak a tényleges mozgás-okokra rávilágítani.

Részletesen tárgyalja a szerző a munkaerőmozgások befolyásolásának népgazdasági szinten ható eszközeit. Ezek között elemzi a népesedéspolitika, az oktatási-képzési rendszer, a beruházási politika, a jövedelem- és bérpolitika, a munkaerőgazdálkodás és munkaerőtervezés, a pályaválasztás és az adminisztratív befolyásoló eszközök szerepét.

Figyelemreméltó az a fejezet, amelyben a szerző a vállalatok közötti munkaerőmozgások tudatosabbá tételére, irányításának megjavítására ad javaslatokat. Így javasolja a munkaerőforrások gazdaságosabb kihasználása érdekében az élőmunka megdrágítását, azt hogy a vállalatok - kevés kivétellel - az új munkaerő alkalmazásakor egyszeri adót fizessenek. Másik javaslatában a munkaerőmozgások minőségi kifejezésére törekvő módszert ajánl. Mindkét javaslat gyakorlati bevezetése - mint arra a szerző is utal - további elméleti vitákat és részletes vizsgálatokat követel.

Összehasonlítva a könyv első részével, megállapítható, hogy míg azt a gyakorlati tapasztalatok ismertetése, a megállapítások gyakorlatból vett példákkal való alátámasztása jellemzi, ez utóbbi rész a kérdést inkább elméleti síkon közelíti meg. Szembetűnő különbség az is, hogy míg az említett - gyakorlati példákkal is illusztrált - rész főként a fluktuációval foglalkozik, ez utóbbi fejezet tágabban értelmezi a munkaerőmozgásokat. Nemcsak a vállalatok között történő, hanem a nem foglalkoztatotti szféra és a foglalkoztatottak közötti, valamint pl. a szakmák, földrajzi területek között történő mozgásokat is bevonja a tárgyalás körébe.

A könyv harmadik része - igen sok hazai és külföldi szerzőt idézve - a munkaerőmozgások fogalmi rendszerét tárgyalja. Ez a rész minősíthető a könyv legkevésbé sikerült részének, elsősorban a definíciók helyenkénti tisztázatlansága miatt. Hiányzik e fejezet szerves egysége a könyv többi részeivel, amit talán mérsékelt volna, ha a fogalmi kérdések - a szokásos módon - megelőzik a téma elméleti és gyakorlati kifejtését.

Viszt Erzsébet

## KÖNYVEKRŐL - RÖVIDEN

### Lenin: A tudományos munkaszervezésről<sup>1/</sup>

A válogatás Lenin azon műveiből közöl részleteket, amelyeknek vezérfonala, hogy a termelékenység emelés leghatásosabb eszköze a munka magasabb színvonalu szervezése. A szervezési módszerek alkalmazása és tudatos fejlesztése az, ami e tudományos szervezést a kommunista társadalom alapvető gazdasági feladatául kitűzött termelékenység emelés szolgálatába állítja. Igen fontos a tudományos eredmények intenzív felhasználása mind a műszaki-technikai, mind a szervezési területen.

Lenin munkáiban hangsúlyozza a munka termelékenységének emelését befolyásoló munkamorál és munkafegyelem tudatosságának jelentőségét is és értelmezi e fogalmakat a közélet és az állami irányítás területein végzett munkákra is.

### Timár Mátyás: Gazdaságpolitika Magyarországon<sup>2/</sup>

A könyv az 1968. évi gazdaságirányítási reform előzményeiről, az elmúlt öt év tapasztalatairól, továbbfejlesztésének főbb céljairól és lehetőségeiről nyújt átfogó képet. Az első rész összefoglalja a reform fontosabb tételeit és elemzi a végrehajtott gazdasági változásokat, az ezek során megmutatkozó eredményeket és hiányosságokat. A második rész felvázolja társadalmi-gazdasági fejlődésünk céljait, részletesen foglalkozik a fejlesztési politika és népgazdaságunk szerkezetének problémáival, képet ad az életszínvonal-politikában előttünk álló fő feladatokról. A könyv befejező része az irányítási rendszer továbbfejlesztésének lehetőségeit, az állami gazdaságirányítás szervezeti kérdéseit tárgyalja.

### Tervgazdálkodásunk időszerű kérdései<sup>3/</sup>

A kötetben szereplő tanulmányok a tervgazdálkodás eredményeiről, jelenlegi színvonaláról és problémáiról, továbbfejlesztésének fő irányairól adnak számot. Az átfogó jellegű tanulmányok mellett a tervezés néhány fontos és időszerű kérdéséről, pl. a munkaerő és életszínvonal hosszú távu tervezéséről szóló anyagokat tartalmaz. A kötet tervezés-módszertani tanulmányokkal zárul, megismertet a középtávu tervezésben alkalmazott lineáris programozási modellekkel, a személyi jövedelemelosztás tervezésének korszerű módszerével és a népgazdasági tervezés információs kérdéseivel.

---

<sup>1/</sup> Kossuth Könyvkiadó, Bp. 1973. 231 oldal.

<sup>2/</sup> Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1973. 357 oldal

<sup>3/</sup> Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1973. 435 oldal.

Nagy József: A vállalati rendszerszervezés elmélete<sup>4/</sup>

A Korszerű Informatika Könyvtára c. sorozatban megjelent könyv a rendszerelmélet alapfogalmainak összefoglalása után ismerteti a rendszerek osztályozását, kiemelve néhány nevesebb szerző felfogását. Ismerteti a rendszermodellek kibernetikai szemléletének lényegét, a rendszerelmélet és a kibernetika összefüggését. Az utolsó fejezetek a vállalat, mint gazdasági rendszer információ- és döntési rendszerével, az információrendszerek technikai bázisával és az elektronikus adatfeldolgozás általános kérdéseivel foglalkoznak.

Dr. Nagykálnai Endre: A vállalati rendszerszervezés gyakorlata<sup>5/</sup>

A könyv Nagy József: A vállalati rendszerszervezés elmélete c. művének elméleti alapjaira építve a vállalati rendszerszervezés gyakorlati feladatait, problémáit tárgyalja. Foglalkozik a vállalati információrendszerek tanulmányozásának egyes lépéseivel (a meglévő helyzet rögzítésével, elemzésével és a szervezési cél pontosításával), az új rendszer általános modelljének meghatározásával, a részletes rendszerterv kidolgozásának ütemtervével, az új rendszer bevezetésével, illetve az átállással kapcsolatos feladatokkal. Felhívja a figyelmet arra, hogy a rendszerek sokszor csak évek múlva "érnek be".

Sárközy Tamás: Indirekt gazdaságirányítás - vállalati termelés és a tulajdonjog<sup>6/</sup>

A könyv két fő részre tagozódik. Az első rész a tulajdon és a tulajdonjog általános kérdéseit tárgyalja. Részletes áttekintést ad a tulajdon közgazdasági fogalmáról, a tulajdonviszonyok jogi szabályozásáról és a tulajdonjog fogalom alternatíváiról. Különösen érdekes az új típusú szocialista tulajdonjog fogalmak értékelése. A második rész az állami tulajdonjog és az állami vállalat kérdéseit rendszerezi, ill. vizsgálja a szocializmus viszonyai között. Részletesen ismerteti a szocialista országokban az állami tulajdonnal és tulajdonjoggal kapcsolatban lezajlott vitákat. Elemzi a jelenlegi magyar vállalatirányítás és a vállalati önállóság tulajdonjogi strukturáját is. Az utóbbi problémakör megfogalmazása a könyv egyik legérdekesebb fejezete. A jelentős szakirodalmi feldolgozást tükröző könyvet gazdag név- és tárgymutató egészíti ki.

---

<sup>4/</sup> Statisztikai Kiadó Vállalat, Bp. 1973. 169 oldal.

<sup>5/</sup> Statisztikai Kiadó Vállalat, Bp. 1973. 338 oldal.

<sup>6/</sup> Akadémiai Kiadó, Bp. 1973. 339 oldal.

## A tudományos munkaszervezés pszichofiziológiai és esztétikai alapjai<sup>7/</sup>

A szovjet szerzők által összeállított cikkgyűjtemény első fejezete a munka pszichofiziológiájának, higiéniájának és esztétikájának elméleti alapjait tárja fel. A második fejezet az iparvállalatok kiemelkedő tapasztalatait foglalja össze a munka pszichofiziológiai, egészségügyi és esztétikai feltételeinek javítása terén. A szerzők a termelés különböző területeiről vett példákkal illusztrálják a tudományos munkaszervezés alkalmazásának gazdasági, esztétikai és kulturális hatását. A harmadik fejezetben a szerzők a pszichofiziológia és munkaesztétika területén elért külföldi tapasztalatokat elemzik; nagy jelentőséget tulajdonítanak az európai szocialista országok iparvállalatainál lefolytatott társadalompszichológiai vizsgálatoknak, s ismertetik a dolgozók munkafeltételeit és kiválasztásuk módszereit a tőkés vállalatoknál.

## Jan Zieleniewski: Szervezés és vezetés<sup>8/</sup>

A nemrég elhunyt lengyel professzor munkája (eredetije 1969-ben jelent meg) négy fő részből áll. Első része a szervezéseméletnek mint tudományágnak a meghatározását kísérli meg s áttekintést ad a tőkés országok főbb iskoláiról. Második része Kotarbinski praxeológiai alaptételeiből kiindulva a helyes cselekvés elveit elemzi. A harmadik rész a szervezéssel, a negyedik rész a vezetéssel kapcsolatos főbb fogalmakat és ismereteket tárgyalja.

## Woodson, E.W. - Conover, D.W.: Ember-gép-üzem, munkahelytervezés<sup>9/</sup>

A szerző célja olyan tankönyv, ill. módszergyűjtemény összeállítása volt, amely a felhasználó, kezelő ember központba állításán keresztül világítja meg a gépek, berendezések, általában a munkahelyek célszerű tervezési, kialakítási lehetőségeit. A mű alapgondolata: a berendezés műszaki rendeltetésének csak úgy tud megfelelni, ha a vele végzett munka a lehetőségek határain belül kellemes, könnyű és az egészséget sem veszélyezteti. A kötet az elméleti szakembereken kívül a munkaszervezők, üzemi pszichológusok, fiziológusok, formatervezők számára is ajánlatos kézikönyv, amelyben a tömören kifejtett mondanivalót szemléletes ábrák illusztrálják.

---

<sup>7/</sup> Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1973. 466 oldal.

<sup>8/</sup> Kossuth Könyvkiadó és Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1973. 309. oldal.

<sup>9/</sup> Műszaki Könyvkiadó, Bp. 1973. 469 oldal.



## КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ СТАТЕЙ

Дердь ПАРАНИ:

### Факторы сознания, препятствующие совершенствованию передвижения материалов на предприятии

Отсталости и необходимость совершенствования передвижения материалов приблизительно два десятилетия представляет собой тему аналитических докладов как на уровне народного хозяйства, так и предприятий. Соотношение ручного и механизированного труда в этой области в течение последних 8 лет не изменялось. Однако сокращение доли и численности занятых в области движения материалов, а также рост производства указывает на повышение производительности труда и в этой области. Тем не менее движение материалов является узким местом в работе промышленности. Данный очерк освещает некоторые факторы для лучшего понимания этого ненормального положения, происходящие из сознания людей и не поддающиеся количественной оценке.

Одной из проблем является узкая трактовка понятия движения материалов. Автор проводит грань между транспортом, внутренним транспортом и движением материалов и дает их точную формулировку.

Недооценка значения движения материалов является следствием и того, что двойная роль и проявление этой деятельности зачастую остается вне поля зрения. Между тем:

- передвижение материалов представляет собой не просто один из многочисленных вспомогательных процессов производства, а неотделимый элемент процессов производства, технологии и труда. Оно должно быть решено таким образом, чтобы тем самым весь процесс производства стал более производительным, легким и эффективным;

- передвижение материалов имеет и собственную технологию; и способы и средства решения передачи, погрузочно-разгрузочной работы определяют организованность, производительность, условия работы и эффективность самой работы по передвижению материалов.

На практике часто ссуживают анализ эффектов этой деятельности на вторую самостоятельную роль, то есть на т.н. явное движение материалов. Однако это занимает лишь менее половину времени, затраченного на движение материалов.

Расходы, связанные с движением материалов автор группирует в четыре группы: открытые расходы, вскрытые расходы, сопряженные расходы и не поддающиеся количественному выражению расходные эффекты. Он устанавливает, что на практике как правило учитывают лишь первую группу расходов.

В заключительной части очерка указывается на противоречие, имеющееся между прогрессом техники и сокращением затрат рабочего времени на изготовление продукции и ростом объема материалов, проходящих через предприятие, а также на возможные потери, происходящие из недосчета этого обстоятельства.

Ержебет ВИСТ

#### Удовлетворенность работой и исследование отставления своей специальности

Автор на основе статистических данных доказывает, что в противовес потребностям народного хозяйства в отдельных специальностях доля отставляющих свою специальность рабочих, весьма высока. В статье отставление своей специальности показано на примере трех специальностей (литейщика, токаря и электромонтера) в связи с удовлетворенностью работой, на основе информации, полученной на интервью.

Литейщики оставляют свою профессию главным образом из-за сильной физической нагрузки, неблагоприятных условий работы и заработок; у токарей помимо неблагоприятных условий работы роль играет и неблагоприятная сменность работы. Большинство электромонтеров оставляет свою специальность из-за однообразной работы, неудовлетворительных возможностей повышения знаний по специальности и продвижения. Заработок хотя и у всех упомянутых выше специальностей играет определенную роль, но не выступает в качестве основной причины покидания профессии.

Об отрицательном отношении к своей специальности можно судить и по ответам, в соответствии с которыми большинство опрошенных не намеревалось бы снова выбрать себе отставленную специальность и своих детей тоже не стимулировало к выбору её. Токари и электромонтеры отказываются не только от своей специальности, но даже от всех специальностей, требующих физической работы и предлагают своим детям продолжение учебы.

Ричард БОКХАРД:

### Развитие организации

В статье излагается тот раздел книги автора, в котором анализируются причины, цели и характерные черты программы развития организации. Автор под развитием организации понимает запланированное, организуемое сверху и охватывающее всю организацию в целом стремление, направленное на повышение эффективности деятельности организации путем запланированного вмешательства в организационные процессы. При этом используются знания по науке поведения. Практической целью стремлений по развитию организации является сформирование такой четко налаженной, обеспечивающей непрерывный прогресс и самовосстановительной системы, кото-

рая дает высокую степень приспособляемости. Для этого требуется создания такой рабочей атмосферы, которая обеспечивает высокую степень сотрудничества, разрешения конфликтов и некоторое соперничество между взаимосвязанными участками или отделами.

Автор подитоживает характерные черты стремлений по развитию организации. Из числа этих наиболее важным считает наличие охватывающей всю систему заранее запланированной программы, которая увязана с целями организации. Важно и то, чтобы высшее руководство знало программу, обязалось на её реализацию и учло то обстоятельство, что речь идет о стремлении, имеющем перспективный характер. Также важным является наблюдение за поведением и изменение поведения как отдельных лиц, так и групп. Наконец, статья завершается изложением конкретного исследования изменения стиля руководства.

## ABSTRACTS

György PARÁNYI

### Views impending the modernization of material handling

The backwardness of material handling and the necessity of its development have represented permanent themes on the agenda in both national and enterprise-level analyses for about two decades. The proportion of mechanical to manual work in material handling has not improved at all in the last 8 years. Reduction of the number and ratio of those engaged in material handling and, at the same time, increased production reflect, however, increased productivity in this field just like elsewhere. Nevertheless, material handling is still a neuralgic point of industry. The present paper clarifies for a better understanding of this awkward situation certain factors relating to attitude and rather difficult to quantify.

One of the problems involved is the frequently restricted interpretation of the scope of material handling. A distinction is made, therefore, between transport, intra-plant transport and material handling, respectively and their definition is given.

The insufficient appreciation of the importance of material handling is due, among other things, to the fact that the dual significance and appearance of this activity is often neglected. Accordingly,

- material handling is not only one of the many partial processes assisting production, but an inseparable element of the production, the production-technological, and the work process systems. Its method should be selected in such a way as to make the entire production much more productive, economic and easier to perform;

- material handling has its own technology: the solution of the loading and transfer operations; its methods and means selected will govern its organization, productivity, operational conditions and efficiency.

In practice, analysis of the effect of this activity is often restricted to the second independent role, the so-called open material handling, although this covers only a smaller part of the time devoted to material handling.

The paper classifies the costs of material handling according to four categories: open expenditures, hidden costs, devolving cost effects and costs impossible to quantify. The author establishes that usually the first group is reckoned with only.

As a conclusion, the technical development in this field, the contradiction between the reduced labour input in production and the increasing material volume flowing through the plant, as well as the losses suffered when this peculiar feature is neglected are pointed out.

Erzsébet VISZT:

Research on job-satisfaction and professional mobility

Relying on statistical data the author proves that - as opposed to the requirement of the economy - in some professions the number of those giving up their professions is very high. The article analyses this problem through the examples of three professions (foundrymen, turners, electric-mechanicians), examining their job-satisfaction with interview technique.

In foundries the main causes of leaving the trade are high physical exertion, unfavourable working conditions and unsatisfactory earnings. Among turners the unfavourable shift-work plays an important role beside earning and working conditions. Most of the electric-mechanicians give up their jobs because of monotonous work, unsatisfactory vocational development and promotion possibilities. Earnings play a role in all three trades, they are among the most important reasons of leaving professions.

The answers according to which the majority of those interviewed would not choose the same job, nor would stimulate his children to learn the same profession, allow us to draw conclusions on an unsatisfactory relation to the job. Turners and electric-mechanicians discard not only their own professions but physical (manual) work in general and recommend their children that they should continue learning.

Richard BECKHARD:

Organizational development

The article reviews the part of author's book where the causes, aims and characteristics of the organizational development program are analysed. By the organizational development the author means the planned efforts directed from above, covering the whole organization by deliberate interference with the organizational "processes", using knowledge of behavioural science. The practical purpose of efforts concerning the organizational development is to develop such a self-renewing, well functioning system ensuring continuous development which is capable of a high degree of adaptation. For this such spirit of work is to be developed which would result in high cooperation among the interrelated units, in resolving conflicts and in low competition.

The author sums up the characteristics of organizational development efforts. From among them he deems most important that the whole system should be built on a comprehensive well designed program linked to the aim of the organization. The top management should know the program and be committed to its implementation, considering that it is a long-range effort. The observation and modification of behaviour is important both for individuals and the groups. The article is closed with the review of a case study relating to a change in the style of management.



2000

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



316.663

MAGYAR  
TUDOMÁNYOS  
AKADÉMIA  
IPARCAZDASÁGTANI  
TATÓCSOPORT

2

8

# IPARCAZDASÁCI SZEMLE

1974

2



# TARTALOM

MAGYAR TUDOMÁNYOS AKADÉMIA  
IPARGAZDASÁGTANI KUTATÓCSOPORT  
IPARGAZDASÁGI SZEMLE 1974./ 2.

Előszó 7

Dr. Hetényi István államtitkár megnyitója 9

Darvas György: Strukturapolitika és tervezés 17

J. Harne: Egy gépipari szakmai szervezet strukturális vizsgálata és  
racionalizálása 32

H. Henriksen: Szektorális politika Norvégiában 42

D. Ibielski: A vállalatok közötti összehasonlításoktól a csoport gazdasági  
tanulmányokig 50

E. Iliev - V. Kuncsev: Szektorális elemzések Bulgária iparában 61

G. Kalok: A szükségletek változása és a termelés struktúrája 71

D. Kazakevics: A termelőszektorok fejlesztésének és allokációjának szimu-  
lálásával és optimalizálásával kapcsolatos tapasztalatok 79

C. Mul: Jelzés és ösztönzés ágazati szinten 98

K. H. Oppenländer: Az ágazati strukturapolitika kiindulópontjai és problémái a  
Német Szövetségi Köztársaságban 109

W. Van den Panhuysen: "Ipari többlet" és szelektív iparpolitika 129

M. Pick: A szerkezeti változások irányítása 135

Trethon Ferenc: Az ágazatok fejlesztésének irányítása 151

A konferencia előadásainak felsorolása 169

Felelős kiadó  
ROMÁN ZOLTÁN

Szerkesztésért felelős  
VÁNYAI PÉTERNÉ

Technikai szerkesztő  
SZIJ REZSŐ

Szerkesztőség: Magyar Tudományos Akadémia Ipargazdaságtani Kutatócsoport  
Budapest, V., Széchenyi rkp. 3. I. e. Tel.: 121-969. Megjelenik negyedévenként. Előfizetési ára egy évre 250,- Ft. Terjeszti a Magyar Posta. Előfizethető a Posta Központi Hírlap Irodánál (KHI. Budapest, V., József nádor tér 1. postacím: 1900 Budapest) közvetlenül, vagy postautalványon, valamint átutalással a KHI. 215-96162 pénzforgalmi jelzőszámára. - Indexszám: 25.394

Kossuth Könyvkiadó Sokszorosító Üzeme

740731

## С О Д Е Р Ж А Н И Е

Институт Экономики промышленности Академии Наук Венгрии и Европейская Ассоциация научных центров по производительности труда (в которой Венгрию представляет Институт экономики промышленности) 19-22 марта 1974 года в Академии Наук Венгрии провели международную конференцию на тему "Отраслевые исследования и развитие отраслей". В работе совещания, которое проходило при участии 35 зарубежных и такого же количества отечественных экспертов с синхронным переводом на английский, русский и венгерский языки, приняли участие представители 6 социалистических и 12 капиталистических стран.

Участники конференции заслушали вступительный доклад государственного секретаря д-ра Иштвана Хетени и обсудили 22 докладов; кроме того участниками были получены два сообщения о деятельности центров по производительности труда в этой области и тексты 5 докладов, которые в силу отсутствия своих авторов на конференции не были обсуждены.

Доклады и обсуждения занимались 4 типами отраслевых исследования:

- анализ отраслевой структуры;
- сопоставление относительной эффективности отраслей;
- анализ развития и перспектив отраслей;
- исследование внутренней структуры и модернизация отраслей (сопоставления предприятий между собой).

По тематике развития отраслей были обсуждены как вопросы формирования структуры, так и развития отдельных секторов и их внутренней структуры, далее разные общие и селективные способы экономического руководства примененные в этой области.

В сборнике опубликованы вступительный доклад д-ра Иштвана Хетени, первого заместителя председателя Государственного планового управления и следующие 12 докладов:

Д. Дарваш: Структурная политика и планирование. - Й. Харне: Структурное исследование и рационализация в машиностроении. - Х.Хенриксен: Секторная политика в Норвегии. - Д.Ибиелски: От сопоставлений предприятий к экономическим очеркам групп. - Е.Илиев - В.Кунчев: Секторные анализы в промышленности Болгарии. - Г.Калок: Сдвиг в потреблении и структура производства. - Д.Казакевич: Опыт в области симуляции и оптимизации развития и размещения производственных секторов. - Ц. Мул: Сигнализация и стимулирование на отраслевом уровне. - К.Х.Оппенлендер: Отправные точки и проблемы отраслевой структурной политики в Федеративной Республике Германии. - В.Ван ден Пенхуйсен: "Промышленный избыток" и селективная промышленная политика. - М. Пик: Управление структурными сдвигами. - Ф.Третон: Управление развитием отраслей.

## CONTENTS

An international conference jointly organized by the Research Institute of Industrial Economics of the Hungarian Academy of Sciences and the European Association of National Productivity Centres was held in the central building of Hungarian Academy of Sciences, Budapest, from 19 to 22 March on the topics "Sectoral Analyses and Sectoral Policies". The number of foreign and home participants was equally 35-35, representing 6 centrally planned and 12 market economies. Simultaneous interpretation was available in English, Russian and Hungarian.

Following the opening address, held by Secretary of State dr. István Hetényi, 22 lecture have been discussed by the participants, while two summaries on the related activities of the productivity centres and five other lectures - that due to the author's absence couldn't discussed - were distributed.

The four types of sectoral analyses dealt with by the lectures and discussions are as follows:

- the analysis of the sectoral pattern of industry,
- the comparison of the relative efficiency of individual sectors,
- the analysis of the progress and prospect of sectors,
- analysis and rationalization of the structure of individual sectors, branches (interfirm comparisons).

The questions of sectoral policies discussed at the conference covered problems of structural changes of the economy, the development of the internal structure of individual sectors and the general and differentiated tools of sectoral policies.

The volume contains the opening address of dr. István Hetényi, Deputy President of the State Planning Office - and 12 lectures as follows:

G. Darvas (Hungary):	Structural policy and planning
J. Harne (Denmark):	A Trade Association's Work on Structure Rationalization
H. Henriksen (Norway):	The Norwegian Case

- D. Ibielski (FRG): From Inter-Firm Comparisons to Group Economic Studies
- V. Kuntchev-E. Iliev  
Bulgaria): Sectoral Analyses in the Bulgarian Industry
- G. Kalok (GDR): The Development of Needs and the Structure of Production
- D. Kazakevitch (USSR): Experiences with Simulating and Optimizing Development and Allocation of Productive Sectors
- C.A.M. Mul (Netherlands): Singalisation and Stimulation at Branch Level
- K.H. Oppenländer (FRG): Starting points and Problems of Sectoral Structural Policy in the Federal Republic of Germany
- W. Van den Panhuyzen  
(Belgium) The Need of a Selective Industrial Policy Based on an "Industrial Surplus"
- M. Pick (Czechoslovakia): Prospectiveness and Systematic Approach to the Control of Structural Changes
- F. Trethon (Hungary): Control over the Development of Economic Branches.



## ELŐSZÓ

A Magyar Tudományos Akadémia Ipargazdaságtani Kutatócsoportja és a Nemzeti Termelékenységi Központok Európai Szövetsége (amelyben Magyarországot a Kutatócsoport képviseli) 1974. március 19-22 között a Magyar Tudományos Akadémián "Szektorális elemzések és szektorális politika" címmel nemzetközi konferenciát rendezett. A tanácskozáson, amely 35 külföldi és hasonló számú hazai szakértő részvételével angol, orosz, magyar nyelven szimultán tolmácsolással folyt, 6 szocialista és 12 tőkés ország képviselői voltak jelen.

A konferencia 22 előadást vitatott meg, ezenkívül meghallgatta Dr. Hetényi István államtitkár megnyitó előadását; a résztvevők még a termelékenységi központok ez irányú tevékenységéről két összefoglalást, s további 5 olyan előadást kaptak kézhez, melyek a szerzők távolléte folytán nem kerültek vitára. A konferencia első napján az ülést G. Van der Mey, a Nemzeti Termelékenységi Központok Európai Szövetségének jelenlegi elnöke vezette, s ő üdvözölte a rendező szervek nevében a megjelenteket. A további üléseken D. Kazakevics, a Novoszibirszki Ipargazdasági Intézet igazgatóhelyettese, V. Kuncsev, a Bolgár Termelékenységi Központ képviselője és A. Orhon, a Török Termelékenységi Központ főtájtára elnökölt. A konferencián a plenáris ülések mellett kötetlen csoportos megbeszélésekre is sor került.

A konferencia utolsó napján Román Zoltán, az MTA Ipargazdaságtani Kutatócsoportjának igazgatója elnökölt és zárszavában áttekintést adott az előadások és viták fő kérdéseiről, a konferencia tanulságairól. Összefoglalója kiemelte, hogy az előadások és a viták a szektorális elemzések négy fő típusát tárgyalták:

- az ágazati szerkezet elemzése,
- az ágazatok relatív hatékonyságának összehasonlítása,
- ágazatok fejlődésének és perspektíváinak elemzése,
- az ágazatok belső strukturájának vizsgálata és modernizálása (vállalatok közötti összehasonlítások);

hazai alkalmazás szempontjából elsősorban a vállalatok közötti összehasonlítás-

sokról és az ágazatok belső strukturájának vizsgálatáról szóló beszámolók érdemelnék figyelmet.

A szektorális politika témakörében szó volt mind a struktúra alakításának, mind az egyes szektorok és belső strukturájuk fejlesztésének kérdéseiről, továbbá a szektorális politika általános és szelektív eszközeiről. Az összefoglaló kiemelte, hogy nagy hangsúlyt kapott a termékstruktúra kérdése és az a gondolat, hogy ágazatok, gyártási ágak előnyben részesítése csak akkor hozza a várt eredményeket, ha az egyes beruházási és fejlesztési programok kellő korszerűségi színvonalon és időben valósulnak meg. Nagy figyelem fordult a szektorális politika társadalmi aspektusai, ezek között is mindenekelőtt a területfejlesztéssel és a munkaerőmozgással való összefüggések felé. Ebből is következik, hogy a szektorális politikát integrálni kell a gazdaságpolitika egészével, annak részeként kell felfogni.

A konferencián gyakran kerültek szóba – a rendező szervek és a jelenlevők intenciójának megfelelően – a szektorális politika és a termelékenység összefüggései. Az előadások és a felszólalások sokoldalúan tárgyalták mind a struktúra-alakítás termelékenységre, hatékonyságra gyakorolt hatását, mind azokat a módszereket, amelyekkel egy-egy ágazat termelékenységének, hatékonyságának növelését elő lehet és kell segíteni. Ismét láthattuk, hogy a tőkés országok nem bizzák ezt teljesen a piac mechanizmusára, különösen a kis- és középvállalatokat kívánják sokféle módon segíteni és növekvő szükségét érzik annak, hogy adott esetekben korrigálják a piac hatásait a társadalmi, emberi, környezeti összefüggések oldaláról.

A konferencia hasznos anyagot nyújtott e fontos témakör további tudományos kutatásához és sok ösztönzést adott az e téren folyó gyakorlati munka fejlesztéséhez is.

E kötetben Dr. Hetényi István államtitkár, az Országos Tervhivatal elnökének első helyettese által mondott megnyitót, továbbá 12 előadást teszünk közzé.

# TANULMÁNYOK

Dr. Hetényi István államtitkár megnyitója

Üdvözlöm Önöket abból az alkalomból, hogy összejöttek a szektorális elemzések és politikák terén különböző országokban összegyűlt tapasztalatok kicserélésére.

Közismert, hogy a világ műszaki és gazdasági fejlődése korunkban nagymértékben meggyorsult, és egyben a közlekedés és hírközlés fejlődése révén a világ relative kisebb lett. Mindez rendkívül nagy jelentőséget ad az egyes országokban összegyűlt tudományos és államigazgatási tapasztalatok kicserélésére, kölcsönös hasznosítására. A műszaki és gazdasági fejlődés kérdéseivel foglalkozó tudományos kutatók számára megnövekedett felelősséget és lehetőséget jelent az a körülmény, hogy a kormányok növekvő felelősséget éreznek a népesség szociális helyzetének javításáért, és ezért intenzíven foglalkoznak a gazdasági fejlődés segítségével az állam részéről.

Magyarországon és a többi központilag tervezett szocialista országban a politikai célok megvalósítása régebb óta szorosan összekapcsolódik az állam gazdasági tevékenységével, az állami tervezéssel, ezért megkülönböztetett figyelmet fordítunk minden olyan lehetőség kihasználására, amely a munkatermelékenység növelését eredményezi. Ebből a szempontból a szektorális politikának döntő jelentősége van.

Természetesen a szektorális politika jelentősége és tartalma nagyon különböző a különböző társadalmi berendezkedésű, fejlettségű és méretű országokban.

Minden országban felmerül azonban az a kérdés, hogy mely szektorok elsődleges fejlesztése révén lehet a gazdaság erőforrásait optimálisan hasznosítani és ezzel az egész gazdaság fejlődését meggyorsítani. E kérdés eldöntése központi feladat, és megválaszolása makrogazdasági vizsgálatokat is követel, de természetesen minden központi döntés csak az egyes szektorokra vonatkozó, azok belső viszonyait feltáró analízisek eredményeire támaszkodva lehet effektív. Nem

kisebb figyelmet érdemel a szektorális politikának az a kérdése - sőt a fejlődés magasabb fokán a kérdés jelentősége még növekszik -, hogy milyen politika segíti leginkább az egyes szektorok műszaki és gazdasági lehetőségeinek dinamikus kihasználását, az innovációs folyamat meggyorsítását, a munkatermelékenység gyors emelkedését.

Mindazoknak, akik szektorális elemzésekkel és kutatásokkal foglalkoznak - legyenek kutatók vagy tervezők - teljesen világos, hogy bár a szektorális politika jelentősége elfogadott, mégis a fejlődés fontos kérdéseinek a szektor statisztikai oldaláról való megközelítése nem minden esetben a legsikeresebb és egyértelműbb lehetőség.

Különösen igaz ez akkor, ha a szektor fogalmát dezaggregáltan értelmezzük, tehát nem csupán azon legnagyobb, átfogó szektorokat vizsgáljuk, amelyek lényegében nem kompetitív jellegűek. A szektorális politika számára mindenekelőtt a szűkebben vett szektorok, iparágak, ipari ágazatok stb. bírnak jelentőséggel. A strukturális változások, a termelékenység emelkedése, a tevékenységek dinamizmusa azonban nem a statisztikailag definiált és mért szektorokhoz kötődik, hanem inkább a nagyvállalatok, szűkebb értelemben vett termelési ágazatok, technológiai eljárások dinamikus fejlődésének eredménye. A gazdasági tevékenység végeredményben mikroökonómiai keretben bonyolódik le, és a statisztikailag mért szektorok végső soron csupán a mikroökonómiai változásokat összegezik egységes, mérhető rendszerben. Mindez azonban nem von le a szektorális elemzések jelentőségéből, csupán arra mutat rá, hogy a szektorális politika nem értelmezhető a makroökonómiai és a mikroökonómiai folyamatoktól elkülönülő politikaként.

A tervezés Magyarországon kezdettől fogva nagy jelentőséget tulajdonított a szektorális tervezésnek és politikának. A tervezés megindításakor, a 40-es évek végén Magyarország iparilag fejletlen ország volt, és ennek megfelelően a szektorális politikára új ipari szektorok kiépítése volt a jellemző. Ez a politika nagyban hozzájárult a munkatermelékenység és a nemzeti jövedelem gyors emelkedéséhez, lehetővé tette a mezőgazdaságban meglévő latens munkanélküliség felszámolását. A 60-as évek vége felé a politika elérte célját, diverzifikált és viszonylag széles alapon nyugvó ipar jött létre. Iparunk szerepe a népgazdaságban, továbbá az iparon belül egyes főbb csoportok aránya (a vegyipar kivé-

telével) közeláll a fejlett országok ipari strukturájához. Az a körülmény azonban, hogy gazdaságunk fejlettsége még így is csak kb. fele a nyugat-európai átlagnak, meggyőzően bizonyítja, hogy a fejlődés további útja mindenekelőtt a meglévő szektorok modernizálása, termelékenységük fokozása és a technika új fejlődési irányainak megfelelő mikroökonómiai változások elérése. E hitelpolitikának kulcskérdése az exportképesség növekedése a szektorok döntő többségében, hiszen a magyar gazdaság méretei mellett a tudományos és termelési kooperáció nélkül magas hatékonyság egyetlen szektorban sem biztosítható.

Ennek a törekvésnek a szolgálatában állt a magyar népgazdaságban 1968-ban végrehajtott gazdaságirányítási reform. E reform a korábban vállalatokra kötelező tervutasítások formájában lebontott irányítás helyébe a gazdaságirányítás olyan rendszerét állította, amelyben a központi tervezést összekötik az áru- és pénzviszonyok alkalmazásával, azaz a vállalatok döntési körének lényeges kiszélesítésével. A népgazdasági terv határozza meg továbbra is a népgazdaság és ezen belül az egyes főbb szektorok fejlesztési feladatait, továbbá a népgazdasági terv keretében döntenek a központi állami pénzeszközök felhasználásáról, a jelentős beruházásokról, a műszaki fejlesztés és tudományos kutatás támogatásának irányáról és mértékéről. Ugyancsak a terv határozza meg az irányelveket az ár-, a pénzügyi- és a hitelpolitika számára, amelyek a vállalatok tevékenységét közvetett módon szabályozzák. A vállalatok 1968 óta a termelésre, értékesítésre és az igénybe vehető erőforrások mértékére nézve nem kapnak állami utasítást, hanem a vállalat igazgatója dönt a vállalat termelési programjáról, műszaki fejlesztési teendőiről, a munkaerő alkalmazásáról, a beruházásokról stb. Az állam azonban nemcsak a központi szabályozók útján befolyásolja a vállalati tevékenységet, hanem kinevezi az igazgatót, meghatározza a vállalat tevékenységi körét. Nem lebecsülendő a szerepe a más országokban is ismert olyan hatósági szabályozásnak, mint pl. a külkereskedelmi ügyletek engedélyhez kötése, a területfelhasználás szabályozása, továbbá a hitelmonopólium, amely azt jelenti, hogy a vállalatok egymásnak lényegében nem hitelezhetnek, hitelek csupán a központi bankrendszeről vehetnek igénybe.

A szektorális politika szempontjából a vállalatok szabályozásának módszerei annyiban eltérőek, amennyiben ezt az egyes szektorok eltérő jellege igényli. Ez a kérdés szorosan összekapcsolódik a magyar ipar vállalati szervezetével.

A hatvanas évek elején a magyar iparban jelentős koncentrációs folyamat zajlott le, amelynek eredményeképpen az ipar viszonylag kevés - de mint láttuk széles jogokkal rendelkező - vállalatokból állt. 1972-ben a magyar gyárípar 812 állami vállalatból és 829 szövetkezetből állt. (A magánkisiparosok száma 41 ezer.) Az ipari termelésnek több mint 90 %-át az állami szektor adja, amelynek szervezetére jellemző, hogy az ötvennél kevesebb munkást foglalkoztató vállalatok a termelésnek kevesebb mint 1 %-át adják, az 51-1000 munkást foglalkoztató vállalatok adják a termelés 23 %-át és az 1000 munkásnál többet foglalkoztató vállalatok adják a termelés 76 %-át. A munkások 83 %-a 1000 főnél többet foglalkoztató vállalatnál dolgozik. A centralizáció a kimutatott adatoknál még valamivel nagyobb, mivel egyes iparágakban a vállalatok jelentős részét trösztök irányítják. Így pl. gyakorlatilag egy tröszt vagy vállalat irányítása alatt áll a kőolaj- és földgázipar, a villamosenergia-ipar, a cukoripar, a papíripar, a cementipar stb.

Megjegyzendő emellett, hogy a szervezeti rendszerből adódó monopol pozíciókat adminisztratív eszközökkel az állam nem szélesíti, így tehát egyes vállalatoknak nincsen semmiféle hatósági vagy hasonló joguk más vállalatok tevékenységének befolyásolására. Az ipari szervezet lehetővé teszi, hogy a szektorális politika - különösen a tőkeigényes ágazatokban - néhány nagyvállalat fejlődésére koncentrálódjék, és ily módon az állami tervezés és a nagyvállalatok vezetői személyes kapcsolatokon is alapuló munkával alakíthatják ki azokat a célokat és módszereket, amelyek e szektorban a strukturális politikát leginkább szolgálják.

A strukturális politika szempontjából nagy figyelmet érdemel a beruházások rendszere. A beruházások rendszere alapján kétféle beruházást különböztet meg: központi (állami) beruházásokat, amelyek céljairól központilag döntenek és vállalati beruházásokat, amelyekről a vállalatok vezetői döntenek. A központi (állami) beruházások fő formája az iparban az ún. egyedi nagyberuházások (pénzügyi forrásuk a költségvetés, vagy visszafizetendő ún. fejlesztési kölcsön).

A vállalati beruházások mindenekelőtt a vállalatok folyamatos modernizálását, a tevékenység bővítését, kisebb-nagyobb új üzemek, üzembrészek létrehozását szolgálják. Pénzügyi forrásuk nagyjából a vállalat saját eszközei, amelyet a vállalat nyereségéből, illetve az állóeszközök amortizációjából képeznek, más-

részt pedig bankhitel vagy kivételes esetekben állami támogatás. Arányukra jellemző: 1972-ben az ipari beruházások 35 %-át fordították állami nagyberuházásokra, 3 %-át egyéb beruházásokra és 62 %-át vállalati beruházásokra. A feldolgozóipari ágazatok döntő többségében a vállalati beruházások uralkodók vagy kizárólagosak.

Az állam központi döntéseket és központilag rendelkezésre álló eszközeit mindenekelőtt olyan szektorok fejlesztésére koncentrálja, amelyek vagy a hazai adottságok alapján vagy pedig azért, mert a technika élvonalába tartoznak, megkülönböztetett támogatást érdemelnek. (Emellett a beruházások állami finanszírozása nagyobb szerepet játszhat olyan esetekben is, amikor árpolitikai megfontolások miatt a vállalatok nem képezhetnek akkora nyereséget, hogy az ágazat önfinanszírozó legyen.)

Az egyes szektorok fejlesztési terveinek realizálását többféle módszerrel biztosítják. Egyik ilyen módszer az, hogy ún. központi fejlesztési programokat dolgoznak ki és hajtanak végre. Központi fejlesztési program készül olyan esetekben, amikor több szektor szorosan összehangolt, nagyarányú fejlesztése válik szükségessé. Ilyen esetben központilag határozzák meg az egyes szektorok feladatait a közös program realizálásához és központilag állapítják meg az ehhez biztosított preferenciákat, állami támogatásokat, valamint azt az irányítási formát, amellyel az állam e programok szervezett végrehajtását biztosítja. A jelenleg folyó ötéves tervben központi fejlesztési programjaink az alábbiak:

- A földgáztermelés és -felhasználás fokozásának programja, amely előírja, hogy 1980-ig a gazdaság 9 milliárd  $\text{m}^3/\text{év}$  földgáz felhasználására készüljön fel.
- Az alumíniumipar fejlesztésének programja, amely a bauxitbányászat, tim-földtermelés és alumíniumfeldolgozás feladatait határozza meg 1985-ig.
- A petrokémia fejlesztésének programja, amelynek keretében jelen ötéves tervben egy nagy etilénüzem épül, majd ezt követi egy 150 ezer tonnás PVC gyár és egyéb műanyagipari üzemek.
- Az autóbuszgyártás fejlesztésének programja, amelynek eredménye 1975-ben mintegy 10 ezer db autóbusz termelését biztosítja.

- A számítástechnikai eszközök gyártásának és alkalmazásának programja, amely megteremti ezen iparág alapjait és biztosítja a számítástechnika racionális felhasználását.
- A modern építőipari módszerek elterjesztése, mindenekelőtt a könnyűszerkezetes építési mód bevezetése, amelynek eredményeként évi félmillió m<sup>2</sup> könnyűszerkezetes kapacitást hoznak létre.

Ezek a központilag elhatározott és támogatott fejlesztési irányok az 1971-1975. évi IV. ötéves tervünk főbb fejlesztési programjai. A kérdések természetéből következik, hogy egyes programjaink céljai és realizálása tulnyulik IV. ötéves tervünk keretén. Így pl. a hazai adottságok szélesebb körű kihasználását elősegítő földgázipari program, valamint az alumíniumipar kifejlesztése és a petrokémia fejlesztése 1980-ig, illetve 1985-ig szóló tervek alapján folyik. Más területeken, mindenekelőtt a feldolgozóiparban, a központi programok valamely iparág kiépítéséhez adják meg a lökést, és így kiemelt jellegük rövidebb időre szól. A következő tervidőszakkal kapcsolatban mindenekelőtt a megkezdett programok folytatása látszik az elsőrendű feladatnak. Eddigi vizsgálataink alapján valószínűleg csak egy új ágazatközi fejlesztést igénylő nagyobb programot kell szoros koordináció mellett központi fejlesztési programnak tekinteni, ez pedig a népgazdaság fehérje-ellátásának fokozása.

Egy sor szektorban, különösen a feldolgozóipar területén központilag támogatott rekonstrukciós programokat valósítunk meg. Ilyen programot hajtunk végre a ruházati iparban, a bútorigarban, nyomdaiparban stb. E programokat a minisztériumok készítik elő szektorális elemzések és a vállalatokkal folytatott konzultációk alapján. Az állam központi pénzeszközökkel és hitelpreferenciákkal segíti a program megvalósítását. Tekintve, hogy a feldolgozóiparban a vállalati szervezet kevésbé koncentrált, és így a vállalatok között versenyre nyílik lehetőség, ezért a központi rekonstrukciós programban biztosított eszközök igénybe vételét pályázat, illetve versenytárgyalás útján döntenek el. Az állami szervek ennek kapcsán arra fordítanak gondot, hogy a leghatékonyabb változatok, illetve javaslatok kerüljenek elfogadásra, és biztosítva legyen a különböző vállalatoknál folyó fejlesztések közötti szükséges összhang. A rekonstrukciós programok biztosítják az iparág technikai fejlődését, aminek jele, hogy pl. 1969 és



1973 között a könnyűipari termelés 35 %-kal, a termelékenység pedig 36 %-kal, a vegyipari termelés 55 %-kal, a termelékenység pedig 45 %-kal növekedett.

Míg ezeken a területeken a műszaki fejlesztés tárgyi előfeltételeivel kapcsolatban kedvező tapasztalatokról számolhatunk be, addig igen sok és csak részben megoldott probléma adódik a munkaszervezéssel, a munkaerő átcsoportosításával, átképzésével, az üzemek differenciált fejlesztésével kapcsolatban. Nagy érdeklődésre tart számot részünkről minden olyan beszámoló és vélemény, amely a szektorális politika e kérdéseit érinti.

A fejlesztési politikával szorosan összetartozónak tekintjük a műszaki kutatási politikát. Ez Magyarországon abban jut mindenekelőtt kifejezésre, hogy az állam a jelentősebb fejlesztési irányok műszaki alapjainak alátámasztására központilag kijelölt és részben központilag finanszírozott kutatási célprogramokat valósít meg. E célprogramok lehetővé teszik a hazai kutatási és műszaki fejlesztési kapacitás összpontosítását a legfontosabb feladatokra és szektorokra és a nemzetközi tudományos és műszaki együttműködés, többek közt a licenc és know-how vásárlás elősegítését e területeken.

Bár a gazdaságirányítás reformja során a kereskedelem és értékesítés módját sok vonatkozásban megreformáltuk, így pl. a belföldi termelők közvetlen kapcsolatát a külföldi piaccal megerősítettük, mégis azt mondhatjuk, hogy az egyes szektorok strukturális változásainak piaci, értékesítési előfeltételei és az ezzel kapcsolatos szervezési teendők tevékenységünknek nem eléggé figyelemre méltatott oldalai.

A magyar tervezés és irányítás a szektorális elemzésekre nemcsak abból a szempontból fordít különös figyelmet, hogy az adott ágazat eredményei és gyengeségei feltárhatók legyenek, hanem abból a szempontból is, hogy vajon az eredmények és gyengeségek mennyiben közösek az egyes ágazatokban. Ez lehetőséget nyújt ugyanis arra, hogy az irányítás módszereit általában javítsuk, mert hiszen nyilvánvaló, hogy ha egyes gyengeségek az ágazatok egész sorában mutatkoznak, akkor ez nem az adott ágazat tevékenységének sajátossága, hanem az irányítás általános problémája. Ilyenfajta elemzések segítettek bennünket abban, hogy irányítási rendszerünket nagymértékben megreformáljuk és a termelők piaci kapcsolatait megerősítsük, a termelők export-orientáltságát

növeljük, a műszaki fejlesztés feladatait jobban megosszuk az állami szervek és a vállalatok között stb.

Azt hiszem mindenki tudatában van annak, hogy egy konferencia nem old meg megoldatlan kérdéseket, de a vélemények kicserélésével lehetőséget nyújt a problémák világosabb megfogalmazására, iniciatívát ad a résztvevők számára a megoldás utjainak keresésére. Kívánom, hogy a konferencia ezt a feladatot sikeresen töltse be.

Darvas György:

## STRUKTURAPOLITIKA ÉS TERVEZÉS

Struktura alatt széles értelemben a társadalmi, gazdasági és institutionális rendszer eloszlását értük. Az előadásban kizárólag a gazdaság eloszlási problémáival foglalkozom. Eloszlás alatt valamely egésznek összetevő elemel közti részesedést, az eloszlás változása (a továbbiakban szerkezeti változás) alatt pedig az egyes összetevők részesedésének megváltozását értem.

Egy adott ország gazdaságának eloszlása vizsgálható a végső kibocsátás összetétele, az anyagi és nem anyagi termelési tevékenység fő csoportjai, az igénybe vett állóeszközök aránya, a foglalkoztatott munkaerő megoszlása és számos egyéb tényező alapján. A népgazdasági tervezésben a felsorolt és azonkívül még számos szerkezeti vizsgálatnak, a fejlődés adott időpontjában vagy a gazdasági tevékenység jellegének megfelelően, széles körű lehetősége van.

A gazdasági fejlődés és a struktura alakulása közt kölcsönhatás van. A gazdaság tervezésében a társadalmi követelmények kielégítése az elsődleges és meghatározó jelentőségű. Ennek megfelelően a gazdaság adott szerkezetének átalakítását a tervezés - végső soron - nem célnak, hanem eszköznek kell, hogy tekintse, amelynek segítségével a társadalmi követelmények magasabb színvonalon történő kielégítése érhető el.

Az előadás keretében a népgazdaság szerkezetváltozási problémáit, és ezen belül is elsősorban az anyagi termeléssel összefüggő strukturális problémákat tárgyalom. Nem foglalkozom a szerkezetváltozás nemzetközi tendenciával. Megkísérlem a magyar népgazdasági tervezés - ezen belül is a hosszútávú (15 éves) tervezés - fontosabb, idevágó tapasztalatainak összefoglalását.

A szerkezetváltozás problémái tárgyalhatók - a ma nálunk elfogadott terminológia szerint - a makro-(népgazdasági) és a mikro-(ágazati, alágazati, vállalati, termékszerkezeti) szférában. A szétválasztás - végső soron - önkényes, mivel a makroszférában lezajló szerkezeti változások jelentős hatást gyakorolnak a mikroszférára, s ugyanakkor az sem vitatható, hogy a mikroszféra szerkezeti változásai gyakorlatilag a makroszféra strukturájának megváltozását

is eredményezik. A két típusu szerkezetváltozás szétválasztása azonban praktikus szempontból mégis lényeges, mivel a makro szerkezetváltozásra hatást gyakorló aktuális döntések és eszközök főként központi (állami), a mikroszféra strukturális változásai pedig jórészt vállalati (szövetkezeti) elhatározásoktól függenek. (Ugyanakkor központi kérdés a vállalati és állami döntési kör megoszlásának alakulása.)

A szerkezeti változásokkal összefüggő vizsgálati eredmények mérlegelése és értékelése nagy körültekintést igényel. Ez az alábbiakkal illusztrálható:

A különféle iparágak termékei iránti szükségletek nem egyforma ütemben növekednek. Ez megkívánja, hogy az ipar egyes ágai különböző ütemben fejlődjenek. Az átlagos ipari növekedési ütemnél gyorsabban fejlődő ipari ágazatokat gyakran progresszív ágazatoknak nevezik. Ezen ágazatok általában azért fejlődnek az átlagosnál gyorsabban, mert termékeik nagy szerepet játszanak vagy a termelés technikájának modernizálásában, vagy pedig a fogyasztás szerkezetének korszerűsítésében. A progresszív ágak fejlesztésének fontosságát az szabja meg, hogy ezen ágazatok termékeinek dinamikusan növekvő belföldi és külföldi piaci kereslete esetén hatékony termelésfejlesztés, átlagosnál gyorsabb növekedés válik lehetővé. A progresszív ágak fejlesztése szempontjából meghatározó jelentőségűnek a terméket vagy a termékcsoportot kell tekinteni. E termékcsoportok fő jellemzője az, hogy hordozói a technikai fejlődés progresszív irányzatainak és részesedésük egyes ágazatok termékei közt viszonylag magas. Ez kifejeződik abban is, hogy a progresszív technikai irányzatok néhány iparágban való erőteljes érvényesülése következtében termelésük növekedése meghaladja az ipar átlagát. Emellett azonban nem szabad szem előtt tévesztetni, hogy sok, progresszívnek tekintett iparágban, a progresszív termékek mellett ma már korszerűtlennek minősülő termékek vagy termékcsoportok is lehetnek olyanok, amelyek gyártása nem korszerű technika alkalmazásával folyik, s amelyek nem értékesíthetők gazdaságosan sem a belső, sem a külső piacokon. Az adott iparág szempontjából lényeges, hogy a termékek többsége vagy jelentős része feleljen meg a progresszív ágazatokkal szemben támasztott fenti követelményeknek. Ha ez teljesül, az adott ágazat, alágazat a fokozódó kereslet alapján az átlagosnál gyorsabban növekedhet. Az a körülmény, hogy a progresszív ágazatokban is lehetnek nem progresszív termékek, már eleve arra int, hogy ezen ágakkal kap-

csolatos fejlesztési következtetéseknél kerülni kell a leegyszerűsítéseket és az általánosításokat. Nem lehet tehát feladatnak kitűzni öncélúan a progresszív ágazatok növelését, hanem ezen ágazatokban olyan termékstruktúra kialakítására kell törekedni, amely az adott ágazat, alágazat termelésének társadalmi szempontból hatékony és dinamikus növekedését eredményezi.

### A népgazdaság szerkezete és a strukturális politika

A népgazdaság szerkezetének alakulásában jelentős szerepe van az anyagi termelés és a szolgáltatás arányának, a foglalkoztatottak különböző népgazdasági ágak közötti részesedésének, az állóeszközök egyes népgazdasági ágak közötti eloszlásának stb. A magyar népgazdaság mai körülményei között például fokozódik a jelentősége annak, hogy az anyagi termeléshez és szolgáltatásokhoz felhasznált erőforrások arányai az utóbbi javára változzanak meg. E követelmény kielégítése a foglalkoztatás struktúrájában - a nemzetközi tendenciákhoz hasonlóan - nyilvánvalóan nálunk is azt eredményezi, hogy a népgazdaságban a foglalkoztatottakon belül csökken a mezőgazdasági keresők aránya, az ipar és építőiparban dolgozók együttes részaránya nagyjából stagnál, és növekszik a szolgáltatások szférájában foglalkoztatottak aránya. A népgazdaság állóeszköz-ellátottságának területén azzal kell számolni, hogy a gazdaság állóeszközállományán belül növekszik a szolgáltató ágazatok állományának részesedése.

A tervezés számára ezen tendenciák általános orientációt nyújtanak, de nem elegendőek ahhoz, hogy kellő alapot adjanak az egyes konkrét elhatározásokhoz. A strukturapolitika alapvető kérdése, hogy milyen gazdasági tendenciák fenntartását kell a jövőben is előírni, melyeket kell megváltoztatni, milyen új tendenciákat kell számításba venni; mit fejlesszünk és mit fejlesszünk vissza; hol használjuk fel az erőforrásokat és honnan vonjuk el azokat. E kérdések a tervezés szempontjából nagyjelentőségűek, megválaszolásuk szükséges, de hozzá kell fűzni, korántsem elégséges, hiszen a tervezés más kulcsproblémái (pl. a növekedési ütem, a kiegyensúlyozott fejlődés stb.) jelentősen befolyásolják a strukturapolitika útján feltárt lehetséges megoldásokat. A strukturapolitika hangsúlyozása tehát nem homályosíthatja el azt a követelményt, hogy mellette nagy

figyelmet kell fordítani a célok megvalósítását szolgáló eszköztár, egyéb nagyjelentőségű elemeire is (pl. gazdasági szabályozók, intézményrendszer stb.).

A magyar gazdasági tervezés nagy figyelmet fordít a struktúra korszerűsítését befolyásoló legfontosabb tényezők vizsgálatára. Nem állítható, hogy mind-ezideig sikerült a tényezők akár teljes, akár pedig zártnak tekinthető rendszerét kialakítani, és az sem, hogy e tényezők tekintetében - még a tervezők körében is - teljes az egyetértés. A következőkben leírtak a magyar hosszú távu tervezés keretében eddig kialakult legfontosabb tényezőkről adnak vázlatos áttekintést azzal, hogy ezek vizsgálata folyik, és a folyamatos tervezőmunka eredményei e tényezők körét, szerepét pontosíthatják, módosíthatják, kiegészíthetik. Bemutatásuk elsősorban azért tarthat érdeklődésre számot, mert képet ad arról, hogy e fontos kérdésről nálunk eddig milyen nézetek alakultak ki.

#### A szolgáltatások<sup>x/</sup> szerkezete

A szolgáltatások részesedésének a nemzeti termelés végső kibocsátásából, a foglalkoztatott munkaerőből és az állóeszköz állományból, valamint a szolgáltatások belső szerkezetének (az egyes szolgáltató ágazatok egymás közti arányának) mind a termelés nagyobb hatékonysága, mind pedig a társadalmi követelmények jobb kielégítése szempontjából lényeges jelentősége van.

A magyar hosszú távu tervezés keretében eddig elkészült elemzések eredményei azt mutatják, hogy a jövőben növekszik a termelő és nem termelő szolgáltatások egyes szektorai fejlesztésének jelentősége. A termelőerők magasabb fejlettségi színvonala egy sor területen (vizellátás, csatornázás, közlekedés, hírközlés stb.) a szolgáltatások erőteljes fejlesztését igényli. Az életkörülmények fejlesztésével kapcsolatos vizsgálatok felhívják a figyelmet arra, hogy a következő évtizedekben érezhetően változik a lakosság fogyasztásának feltételeit meghatározó infrastruktúra szerepe. Az elemzések szerint a fogyasztás pers-

---

<sup>x/</sup> Szolgáltatáson a nem termelő (lakás, egészségügyi ellátás, oktatás, közigazgatás) és a termelő (közlekedés, vízgazdálkodás, kereskedelem) szolgáltatásokat együttesen értjük.

pektívikus növekedése csak akkor erősíti a társadalmi közmegelegedettséget, ha a jövedelempolitikai intézkedések egyrészt megfelelnek a szocialista jövedelemelosztás elveinek, másrészt, ha a fogyasztás módját és körülményeit nagymértékben meghatározó infrastruktúra fejlesztését összehangoljuk a folyó anyagi fogyasztás növelésével.

Vizsgálataink ugyanakkor azt is megmutatták, hogy az infrastruktúra egyes területein a már jelenleg megmutatkozó elmaradás mérséklése is igen nagy erőfeszítést igényel, hiszen infrastruktúránk egyes ágai - a fejlett országokhoz képest - már a két világháború között is elmaradtak voltak, ráadásul a második világháború pusztításai is e területen okozták a legnagyobb károkat. Az eddigi hosszú távú tervezőmunka eredményeiből kitűnik, hogy a korábbi elmaradás teljes felszámolása néhány fontos és különösen tőkeigényes területen reálisan csak több évtizedes hatékony fejlődés alapján tűzhető ki célul. Ilyen körülmények között a szolgáltatások területén megkülönböztetett jelentősége van annak, hogy erőforrásainkat a társadalmi és gazdasági fejlődés szempontjából halaszthatatlan feladatok megoldására összpontosítsuk, rangsorolva a feladatokat. A feladatok rangsorolásának kiinduló pontja egyrészt a társadalmi és gazdasági követelmények, másrészt az adott szolgáltatási területen jelenleg meglévő vagy a jövőben várhatóan fellépő feszültségek összevetése, annak mérlegelésével, hogy mely területeken halasztható el az igények kielégítése, illetve hol lépnek fel oly feszültségek, amelyek elhalasztása irreverzibilis következményekkel járó mulasztásokhoz vezetne.

A rangsor megállapítása, pontosabban az egyes szektorok fejlesztésének mértéke (ami arra a kérdésre ad választ, hogy mit fejlesszünk elsősorban, - mit szükséges és lehetséges elhalasztani) jelentős hatást gyakorol a szolgáltató ágazatok fejlesztésének ütemére, egymásköztli arányainak alakulására. Az eddigi tervezőmunka tapasztalatai például azt mutatják, hogy a következő évtizedben a nem termelő szolgáltatásokon belül mindenekelőtt a lakásépítés, a termelő szolgáltatásokon belül pedig a közlekedés és vízgazdálkodás fejlesztését kell előtérbe helyezni.

## Az anyagi termelés szerkezetét befolyásoló legfontosabb tényezők

A strukturapolitika meghatározásában jelentős szerepet játszanak a termelési tényezők. Távlati prognózisaink azt mutatják, hogy az egyes termelési tényezők szerepe - az elmúlt évtizedekhez képest - a jövőben változik. Változik minde-  
nekelőtt a rendelkezésre álló munkaerő száma és összetétele. Az elmúlt évti-  
zedekben jelentősen növekedett a nők foglalkoztatottsága. Nagyszámu munkaerő  
áramlott át a mezőgazdaságból az iparba. A következő évtizedekben prognózi-  
saink szerint hazánkban a foglalkoztatható munkaerő abszolút nagysága - de-  
mográfiai okok miatt - lényegében stagnál. Perspektívikus terveinkben nem  
számolunk vendégmunkások foglalkoztatásával. A mezőgazdaságból még várha-  
tón felszabadítható munkaerőnek a szolgáltató ágazatok növekvő szükségleteit  
kell fedezni. Az ipar fejlődése ilyen feltételek között csak oly módon biztosít-  
ható, ha a dinamikusan növekvő ágazatok munkaerő szükségletét - az ipari ter-  
melési szerkezet változásának eredményeként - az átlagosnál termelékenyebb  
tevékenységek gyorsabb fejlődése, az átlag alattiak visszafejlesztése biztosítja.  
Ehhez kedvező feltételeket jelent az a körülmény, hogy hazánk a korábbi évtize-  
dekben nagy erőfeszítéseket tett és tesz jelenleg is a munkaerő képzettségének  
fejlesztésére. Jelentős átrétegeződés zajlik le a munkaerő-állományon belül,  
amelynek fő jellemzője, hogy növekszik a tapasztalat, a szakképzettség. E ter-  
melési tényező tehát nem ítéltető meg csupán mennyiségi szempontból, hiszen  
munkaerő mennyiségi korlátai mellett szignifikánsan változik minőségi összeté-  
tele. A tervezés egyik fő problémája e tekintetben tehát az, hogy tud-e olyan  
termelési strukturapolitikát kialakítani, amely a munkaerő összetételében bekö-  
vetkező kedvező irányú változást összekapcsolja a műszaki fejlesztéssel, a nem-  
zetközi együttműködéssel, kihasználva a magasabban kvalifikált munkaerő ter-  
melésben elfoglalt előnyét.

Jelentősen változik a népgazdaság fejlesztésének tőkeszükséglete is. A válto-  
zás egyrészt abból következik, hogy a tőkeigényes szolgáltatási ágak ellátottsá-  
gának növekedése fokozza a gazdaság tőke szükségletét. Jelentős szükségleteket  
támaszt a termelés szerkezetének és technikai alapjainak korszerűsítése is. Nö-  
vekvő terhekkel kell számolni a környezetvédelemmel kapcsolatban jelentkező



pótlólagos befektetések miatt. Mindezek következtében a következő évtizedekben a gazdaság tőke igényességének növekedésével kell számolni.

A termelési tényezők előzőekben vázolt változásai természetesen befolyásolják az egyes termelési tényezők helyettesítési irányait. A strukturapolitika egyik lényeges követelménye, hogy az egyes termelési tényezők helyettesítésénél e változásokat is számításba vegye.

Jelentősen módosul az alapanyagoknak a termelésben betöltött szerepe. A hazai nyersanyagadottságok miatt szükségleteink egyre nagyobb hányadát kell behozatal útján biztosítani. Ez egyfelől egyes anyagigényes ágak (pl. hajóépítés) korlátozását teheti szükségessé, másfelől a viszonylag kevésbé anyagigényes ágazatok fejlesztésének meggyorsítását teszik indokolttá. Emellett figyelembe kell venni azt is, hogy ma már egyre több nemzetközi példa mutatja, hogy - a feldolgozó ágazatok szerepének növekedése következtében - a hazai alapanyagok rendelkezésre állása egyre kevésbé meghatározó jelentőségű a gazdaságfejlesztésben. A geológiai adottságnál nagyobb szerepet játszik a feldolgozó ágazatok versenyképessége, hiszen gazdaságosan előállítható, korszerű, feldolgozott termékekért egy kis ország viszonylag csekély nyersanyag szükséglete a világpiacra - a súlyosbodó gazdasági feltételek esetén is - kielégíthető. Az ipar struktúrájának kialakításánál egyik kulcskérdés lesz, hogy a nyersanyag-ellátás várhatóan jelentősen keményedő gazdasági feltételeit milyen mértékben képes kompenzálni a feldolgozóipar rugalmas és gyors alkalmazkodása a világpiaci következményekhez és versenyfeltételekhez.

Az anyagi termelés szférájában a tudomány és a korszerű technika eredményeinek alkalmazása, valamint a nemzetközi gazdasági együttműködés erőteljesen fokozódó hatása gyakorol jelentős befolyást a termelés szerkezetére. A hagyományos közgazdasági probléma - a korlátozottan rendelkezésre álló erőforrások (munkaerő, tőke stb.) elosztása az egymással versenyző célkitűzések között - a gyorsuló műszaki fejlődés és a kiterjedő nemzetközi gazdasági együttműködés esetén sokkal bonyolultabb napjainkban, mint gazdasági fejlődésünk korábbi időszakában.

A tervezés nehézségét elsősorban az fokozza, hogy számos új, nehezen kvantifikálható tényezőt kell beilleszteni a termelési és az elosztási szférába. (Ilyen tényezők például a műszaki fejlődés meggyorsulása, a nemzetközi gazdasági

együttműködés kiszélesedése, a tudományos eredmények felhasználásának gyorsulása, a magasabbban képzett munkerő racionális felhasználásából eredő előnyök kihasználása stb.) Olyan körülmények között kell keresni a gazdaságban a kiegyensúlyozott növekedési arányok fenntartásának lehetőségét, amikor a termelés technológiájának és termékeinek szerkezete dinamikusan alakul át, és amikor az ország bel- és külkereskedelmének legdinamikusabban növekvő termékei azok az iparcikkek lesznek, amelyek termelése összefügg a tudománnyal. Ugyanakkor történelmileg rendkívül rövid idő alatt változik a belső és külső munkamegosztás. Mindez nemcsak a termelés szerkezetére gyakorol hatást, hanem annak szervezetére is. A műszaki fejlődés új értelmet ad a viszonylagos és összehasonlítható előnyök fogalmának, a nemzetközi versenyben a siker egyre inkább attól függ, hogy valamely ország mennyire képes az innovációra, milyen gyorsan adaptálja a máshol kidolgozott, korszerű, technikai eredményeket.

Specifikus tényező - a relatív kis országok esetén - a belső piac mérete. A technika fejlődés jelenlegi és méginkább a jövőbeni irányzatai, a tudomány és technika új eredményeinek felhasználása, számos esetben csak a belső szükségleteket meghaladó kereslet esetén biztat gazdasági eredménnyel. A strukturapolitikát meghatározó tényezők között tehát megkülönböztetett szerepet kell kapnia a nemzetközi gazdasági együttműködésnek.

A nemzetközi együttműködésben növekvő szerepet kap a különböző országok gazdaságainak integrációja (nemzetközi gazdasági együttműködés a kutatásban, tervezésben, termelésben, értékesítésben stb.). A fejlesztésnek ez az útja mindenneelőtt a tömegszerű gyártásból adódó, nem elhanyagolható jelentőségű előnyöket, a félkész-termékek, alkatrészek, részegységek gyártásának szakosításából eredő megtakarításokat, racionális kutatási, tervezési és értékesítési ráfordításokat eredményez. Hangsúlyozni szeretném, hogy ez - kis országok számára - csak az egyik lehetőség lehet. Számos ország történelmi, gazdasági adottságai és az egyes területeken rendelkezésre álló munkaerő átlag feletti szakképzettsége kedvezőbbek, mint az európai átlag (pl. Norvégia hajóépítő ipara, Finnország papíripara stb.). Hazánkban például jelentős tradíciói vannak az alumíniumiparnak, a villamosgépgyártásnak, az orvosi műszergyártásnak, a gyógyszergyártásnak stb. Technikai felkészültségünk mellett ezen ágazatokban munkásaink, mérnökeink, oktatóink, kutatóink és tudósaink nemzetközi elismerés-

rést vívtak ki maguknak. Hiba lenne tehát, ha gazdasági szerkezetünk korszerűsítésénél és a nemzetközi együttműködés kialakításánál nem számolnánk az-  
zal a viszonylagos előnnyel, amellyel e területeken rendelkezünk. Nemzetközi  
gazdasági kapcsolatokban tehát e területeken "a tudás szerinti szakosodást",  
strukturapolitikánkban pedig az országon belül olyan komplex fejlesztést látszik  
célszerűnek előmozdítani, amely magába foglalja - a szorosan vett termelés-  
fejlesztésen kívül - a kutatás, tervezés, szakemberképzés és ellátás, a léte-  
sítés (engineering), a folyamatos üzemeltetés és a további fejlesztések feltételei-  
nek biztosítását is.

### Növekedés és struktúra

A tervezés folyamatában a tervezőmunka eredményei végső soron a nemzeti  
termék termelésében és elosztásában összegeződnek. A társadalmi gazdasági  
fejlődés szempontjából elsősorban a fejlesztési célok és a megvalósításukhoz  
vezető utvonal megállapítása a fontos. A fejlesztés célja és üteme azonban el-  
választhatatlanul összefügg egymással, mivel egyfelől nem mindegy, hogy cél-  
jainkat mikor és milyen mértékben tudjuk megvalósítani, másfelől az idő függ-  
vényében a társadalmi-gazdasági igények és követelmények is változhatnak.

Az elmúlt 20 év alatt Magyarországon a nemzetközi jövedelem növekedésé-  
nek közel egyötöde az anyagi termelésben foglalkoztatottak számának emelkedésé-  
ből származott. Munkaerő prognózisaink egyértelműen azt mutatják, hogy a követ-  
kező évtizedekben a gazdaság növekedésének erre a forrására nem számíthatunk.  
A nemzeti jövedelem növekedésének további közel egynegyede származott a mult-  
ban a foglalkoztatottak népgazdasági ágak szerinti strukturájának változásából.  
Elsősorban abból, hogy az anyagi termelésen belül jelentősen csökkent a mező-  
gazdasági keresők száma és emelkedett a mezőgazdaságnál magasabb termelé-  
kenységgel termelő ipari foglalkoztatottak létszáma. A most következő időszak-  
ban azonban a mezőgazdaságból felszabaduló munkaerőt zömmel a kevésbé ter-  
melékeny szolgáltató jellegű munkaterületek veszik majd igénybe. Az anyagi ter-  
melés fő ágazatai (ipar, mezőgazdaság stb.) strukturájának változása a jövőben  
- bár kisebb mértékben - még hozzájárul a nemzeti jövedelem növekedéséhez,  
e hatást azonban várhatóan tulkompenzálja az alacsony termelékenységi szolgál-  
tató ágazatok dinamikusabb fejlesztése.

A termelési tényezők távlati alakulására vonatkozó prognózisokból, valamint a hosszú távu tervezés keretében eddig végzett vizsgálatokból kitűnik, hogy a következő évtizedekben a gazdaságpolitikában fokozódik a korlátozottan rendelkezésre álló munkaerő racionális felhasználásának jelentősége. Ez a körülmény jelentős tényezője a követendő strukturapolitikának, hiszen ilyen módon a nemzeti jövedelem emelkedésének, a kielégítő ütemű gazdasági növekedésnek fő forrása a jövőben csak az anyagi termelés egyes fő ágazatainak tőkeintenzív fejlesztése lehet. Az anyagi termelés egyes fő ágazataiban (ipar, mezőgazdaság) a termelési tényezők felhasználásának hatékonysága távlatilag a kiegyszerítődés felé közeledik. A fő ágazatok közötti arányok változása mellett tehát egyre nagyobb jelentősége lesz az egyes fő ágazatokon belüli szerkezeti változásoknak. (A mezőgazdaság fejlesztése szempontjából pl. jelentős strukturapolitikai kérdés a munkaerő és tőkeigényes állattenyésztés és a kevésbé munkaigényes növénytermelés aránya.) Vizsgálatokat végeztünk arra vonatkozóan, hogy az ipar szerkezetének változása (az ipar átlagánál termelékenyebb alágazatok gyorsabb, a kevésbé termelékeny alágazatok lassabb fejlesztése) milyen munkaerő megtakarítást eredményezhet. E vizsgálatokban feltételeztük, hogy az ipari termelés a következő 15 évben mintegy évi 5,5-6 %-kal növekszik. A vizsgálatokból kitűnt, hogy ilyen növekedés mellett az ipar szerkezetének - a termelékenyebb (elsősorban a feldolgozó) ágazatok javára történő - megváltoztatása kb. 200 ezer fő munkaerő-megtakarítást eredményezhet, amely az iparban jelenleg foglalkoztatottnak közel 10 %-a.

A részletesebb vizsgálatokból kitűnt az is, hogy a szűkebb anyagi termelés korszerűsítésében mindenekelőtt a külkereskedelmi szerkezet megváltoztatásának van döntő jelentősége. A jelenlegi áruforgalmi szerkezethez képest az exportban növelni kellene a progresszív gépi és vegyipari termékek, az importban pedig a kitermelő ágazatok, a gépipar egyes termékeinek részesedését.

Az elmúlt évtizedekben a teljes foglalkoztatás biztosítása érdekében gazdaságpolitikánk tudatosan a munkaigényes termékek exportját segítette elő és a tőkeigényes termékek importját ösztönözte, mivel a foglalkoztatás biztosításának társadalmi követelménye mellett számolni kellett relatív tőkeszegénységünkkel is. (1968-ban pl. egy milliárd forintnyi külkereskedelmi áruforgalom esetén egyenlegben kb. 1100 fő egy évi munkáját exportáltuk.) A termelési tényezők

alakulásának változása azonban felhívja a figyelmet arra, hogy fokozatosan át kell rendezni a külkereskedelmi forgalmat hordozó termékeink élő- és holt munka tartalmát. Fontosnak tartjuk ebből a szempontból azt a vizsgálati eredményt, amely szerint a termelés ágazati szerkezetének megváltoztatásában legalább olyan jelentős szerepet játszik a kedvezőtlen gazdaságosságu termelés import útján való helyettesítése, mint az előnyös termelés export-orientált fejlesztése. A vizsgálatok szerint a külkereskedelmi forgalom szerkezetének előzőekben vázolt irányba történő megváltoztatása esetén elérhető lenne, hogy a közvetett munkaerő export egyenlege az 1968 évihez képest 10-15 év alatt fokozatosan 1 milliárd forintonként kb. 600-700 fővel csökkenjen.

E vizsgálatok arra a hipotézisra épültek, hogy a termelésfejlesztés külső és belső piaci feltételei az értékesítés szempontjából kedvezően alakulnak. E feltételezések megvalósulása esetén a szűkebb anyagi termelés strukturájának változását a feldolgozó ágazatok részesedésének növekedése jellemezné. Az iparon belül emelkedne a gép- és vegyipar részaránya. A villamosenergia ipar fejlesztése meghaladná az ipar növekedési átlagát, részben a termelő szféra technikai alapjainak korszerűsítése, részben a lakosság dinamikusan növekvő villamosenergia igénye miatt. Jelentősen változna a tüzelőanyagok szerkezete, amelyen belül a 80-as években már egyre jelentősebb szerepet kapnak a hasadóanyagok.

A 70-es évek második felében hazánk külkereskedelmi forgalmának részesedése a nemzeti jövedelemből már várhatóan meghaladja az 50 százalékot. A vázolt strukturális változások jelentős állami segítséget is igényelnek. A szerkezeti változások kockázata csak akkor tekinthető reálisnak:

- ha az egyes termelő ágazatokon belül naturálisan is meg lehet határozni azon fejlesztéseket és visszafejlesztéseket, amelyek a szerkezeti változások hordozói;
- ha a hosszú távu nemzetközi együttműködési megállapodások után konkretizálni lehet ezen fejlesztési elgondolások tartós és jelentősebb külső piaci feltételeit.

A külkereskedelem szerkezetének megváltoztatása a szűkebb anyagi termelésben elsősorban a kompetitív termékek és főként ezen termékeket előállító ágazatok strukturájának átrendezését eredményezi. Az anyagi termelés (beleértve

a termelő szolgáltatásokat) szerkezetének változása azonban nem szűkíthető le kizárólag ezen tevékenységekre, mivel

- a termelési tényezők szerepének változása és a fogyasztási szerkezet módosulása következtében változik (a kompetitív ágazatoknál kisebb mértékben) a csak belföldön termelő és a termelő szolgáltatások szerkezete is. (Az élelmiszer fogyasztáson belül pl. növekszik a félkésztermékek részesedése. A háztartáson belül pl. növekszik a félkésztermékek részesedése. A háztartások gépesítése, a motorizáció következtében fokozódik a karbantartási-javítási igény. A közlekedésen belül növekszik a közuti szállítások aránya stb.) A műszaki fejlődés hatása érvényesül ezen ágazatokban is. Miután ezen ágazatokban is jelentős szerepe van a termelékenység növekedésének, és a termelési-szolgáltatási tevékenység szerkezete viszonylag kevésbé rugalmasan változik, a termelékenység növekedésében főként a termelés technológiájának korszerűsítése (pl. gépesítés, automatizálás stb.), valamint a tevékenység szervezésének modernizálása jellemzi a szerkezetváltozásokat. (Pl. egyes területeken a szétszórta karbantartó hálózat centralizálása, javítás helyett alkatrészcsere, az egyszerűbb háztartási javító-szolgáltatások társadalmi megszervezése stb.);
- a termelés szerkezetének módosításában a kompetitív ágazatok mellett a csak belföldön termelő ágazatokban is növekvő szerepet kapnak olyan tevékenységek (anyagmozgatás, csomagolás gépesítése, raktározás, tartósítás, csővezetékes szállítás stb.), amelyek a hagyományos ágazati tevékenység több területét fogják át, racionális megoldásuk csak komplex módon (tervezés, gyártás, nemzetközi együttműködés, szaktanácsadás stb.) oldható meg. E tevékenységek hosszabb távon történő dinamikus fejlesztése fokozódó szerepet játszik a termelési tényezők egymásközi helyettesítésében.

A nagyon vázlatosan felsorolt - a strukturálpolitika meghatározása szempontjából korántsem teljes körű - néhány fontosabb tényező bemutatása bizonyítja, hogy a népgazdasági tervezésnek igen bonyolult körülmények között kell a gazdaság szerkezetére vonatkozó döntési, mérlegelési elgondolásait kialakítani. Nem érdektelen ezért, hogy a tervezés milyen módszerekkel kívánja a strukturálpolitika rendezőelveit megközelíteni.

### Néhány módszertani megjegyzés

A gazdaság szerkezetének alakulására meghatározó jelentőségű hatást gyakorol a termelési tényezők felhasználása. A termelési tényezők bizonyos körülmények között helyettesíthetők egymással. A termelési tényezők egymással való helyettesítésének célszerűsége alapvetően az egyes termelési tényezők ráfordításának alakulásától függ. Hosszabb időtávon (10–15 év) e ráfordítások jelentősen változnak. A társadalmi követelmények kielégítése szempontjából optimális, ha a gazdaság szerkezete rugalmasan alkalmazkodik e változásokhoz. A gazdasági szerkezetet azonban egyrészt nem lehet kizárólag e tényezők várható alakulása figyelembevételével átalakítani, másrészt e tényezők alakulása csak viszonylag széles határok között prognosztizálható.

A szerkezet átalakítása – mint erről előzőleg már volt szó – függ a nemzetközi feltételektől, a műszaki fejlődés sebességétől, a termelésnek a külső és belső piaci feltételekhez való alkalmazkodási rugalmasságától, a versenyképesség alakulásától stb. E tényezők viszont hatást gyakorolnak egymásra, valamint az egyes termelési tényezők ráfordításaira és egymásközi arányaira. E bonyolult összefüggésrendszer kvantifikálása ma még korántsem tekinthető megoldottnak. Emiatt jelentős egyszerűsítésekkel, feltételezésekkel kell élni és reálisan csak közelítő megoldásokra lehet törekedni, ügyelve arra, hogy az egyes megoldások értékelésénél visszacsatoljuk az alapul vett feltételezéseket, mérlegeljük az egyszerűsítés érdekében tett elhanyagolások várható hatását. A tervezés gyakorlatában különösen az alábbi megfontolások érdemelnek megkülönböztetett figyelmet:

- A szerkezeti változások elemzése általában összehasonlítható árakon folyik. A külső és belső piaci feltételek, a műszaki fejlődés, a szerkezeti változások stb. azonban hosszabb időtávon jelentős hatást gyakorolnak a ráfordítások alakulására és így módosítják az árarányokat is. (E módosítások eredményeként a ma gazdaságosnak tűnő tevékenység perspektivikusan gazdaságtalan, a ma gazdaságtalan tevékenysége pedig távlatilag gazdaságos lehet.) Az összehasonlító árakon mért szerkezetváltozások vizsgálatát, eredményeinek mérlegelését tehát ki kell egészíteni az értékfolyamatok prognosztizálásával, ellenőrizni kell, hogy

különböző feltételezések esetén a ráfordítások eltérő alakulása mennyiben módosítja az összehasonlítható árakon mért gazdasági szerkezetváltozás eredményét.

- A tervezésnek a gazdasági szerkezet átalakításánál különbséget kell tenni a viszonylag rövidebb (5 év) és a hosszabb (10-15 év) időszakra hatást gyakorló társadalmi és gazdasági folyamatok között. Az elsőre ugyanis például az anyagi termelésben az jellemző, hogy a piaci kereslet relativ gyors változásával összefüggésben rövid idő alatt cserélődik a termelés technológiája és termékszerkezete (lásd egyes gépipari ágazatok). A második esetben, viszonylag állandó piaci kereslet mellett mind a terméket, mind pedig az alapvető technológiát 10-15 év távlatában stabilnak lehet tekinteni (például alumíniumkohászat). Az ágazati szerkezet hosszabb távu változásával kapcsolatos tervező tevékenységben ezért az első esetben főként a változás fő tendenciáinak meghatározására kell törekedni (kivéve a nemzetközi együttműködésben hosszabb távra meghatározott akciókat) azzal, hogy az ötéves tervezés során kell e tendenciákat aktualizálni. A második esetben (amikor a fejlesztések időtartama és hatása amúgy is meghaladja egy-egy ötéves tervidőszakét) a szerkezetváltozással összefüggő tervezőmunka már a konkrét gazdasági döntések előkészítését is szolgálja.

- A korábban említett feltételezésekből eredő bizonytalanság hatását mérsékli az a körülmény, hogy a népgazdaság hosszú távu terve (és így a strukturális változásokra vonatkozó elgondolások is) nem egyszer és mindenkorra lezárt koncepciók, mivel a hosszú távu terv ötévenként rendszeresen meghosszabbításra kerül. Ennek során mód nyílik arra, hogy a hosszabb távu gazdasági szerkezet átalakítására vonatkozó elgondolásoknál alapul vett feltételezéseket felülvizsgáljuk, és szükség esetén korrigáljuk a fejlesztési elgondolásokat.

- Nagy figyelmet kell fordítani a strukturális változások identifikálására. Ez alatt azt értem, hogy nem elegendő (sőt esetenként félrevezető) egyes ágazatok fejlesztését vagy visszafejlesztését általában célul kitűzni, hanem választ kell tudni adni az ágazatokon belül lejátszódó legfontosabb naturális és értékfolyamatokra is. Vizsgálni kell ezért - egyes ágazatokon belül - hogy milyen konkrét akciók (a legfontosabb termékcsoportok termelésének fejlesztése vagy visszafejlesztése, műszaki fejlesztés alapvető iránya, nemzetközi együttműködés) lehetnek az egyes strukturális elgondolások hordozói. Mik ezen céloknak belső és



külső feltételei, hogyan változik e célokkal összefüggésben az ágazatra jellemző legfontosabb termékek perspektívája, ezen akciók milyen reprezentációval valószínűsítik az adott ágazat feltételezett szerkezetváltozásait. E vizsgálatok természetesen a népgazdasági és ágazati tervezés szoros együttműködését igénylik. (Esetenként szükségessé válik a középtávu tervektől eltérő dezaggregáció, szektormodellek elkészítése stb.)

- A szerkezeti változások vizsgálata során növekszik a népgazdasági szintű tervezés jelentősége, hiszen az egymással versengő célok közti rangsorolást csak a népgazdasági összefüggések alapján lehet megközelíteni. Az ágazati célok és a népgazdasági tervezés többlépcsős, iterációs folyamatának azonban lényeges vonása kell hogy legyen, hogy az iteráció során óhatatlanul módosuló ágazati elgondolások az előzőekben említett identifikálhatóságukat megtartsák.

- Az ágazati és a népgazdasági közelítés mellett fontos szerepet kell biztosítani egyes tevékenységek (pl. környezetvédelem, műszaki fejlesztés, tudományos eredmények alkalmazásának gyorsítása stb.) komplex tervezésének. E tevékenységekkel összefüggő akciók problémáinak erőforrás szükségletét mind az ágazati, mind a népgazdasági tervezésben figyelembe kell venni.

Az előzőekben a tervezési módszertannak csak a népgazdaság szerkezetváltozása szempontjából leglényegesebb vonásait emeltem ki. Nem érintettem a hosszú távu tervezés, más időtartamu tervezésektől eltérő, egyéb módszertani sajátosságait; sem pedig az egyes ágazatokon belüli strukturális változásokkal összefüggő sajátos tervezési módszereket. Nem foglalkoztam - bár szerepük rendkívül jelentős - a strukturapolitika megvalósítását szolgáló eszközrendszerrel, valamint e politika érvényesítését elősegítő társadalmi feltételekkel sem. Már a kiemelt tényezők is mutatják, hogy a népgazdaság hosszú távu szerkezetváltozási problémáinak tervezése bonyolult, nehéz folyamat, amely nagy erőfeszítést, sok türelmet, állandó kezdeményezőkétséget, kritikus megközelítést igényel valamennyi e munkában résztvevő tervezőtől.

Jørgen Harne:

## EGY GÉPIPARI SZAKMAI SZERVEZET STRUKTURÁLIS VIZSGÁLATA ÉS RACIONALIZÁLÁSA

### Bevezetés

Amikor "szerkezeti racionalizálás" kerül szóba, az érdeklődés gyakran olyan vállalatok összeolvadására - illetve esetleges megszüntetésére - irányul, amelyek termelésüket más, gazdaságosabb vállalatoknak adják át.

Ennek oka feltehetően az utóbbi években kialakult azon hiedelem, amely szerint a megnövekedett nemzetközi kereskedelem a nagy vállalatoknak kedvező, amelyek valószínűleg rendelkeznek a piaci igényeknek megfelelő rugalmassággal és pénzügyi kapacitással. A dán vas- és fémipar fejlődése - amelyet a következőkben beszámolóm alapjául vettem - látszólag nem igazolja ezt a feltevést, és úgy gondolom, a többi skandináv országra sem érvényes. A fennmaradás és esetleg a bővítés lehetősége valószínűleg sokkal inkább a szakosítás kérdése, mintsem a vállalati méreteké.

A szerkezeti racionalizálás magába foglalja azokat a kezdeményezéseket, amelyek elősegítik a termelékenység növelését célzó kooperációt a meglévő vállalatok között, azaz együttműködést a beszerzés, termelés, adminisztráció, pénzügyek és forgalmazás terén.

Ez a kooperáció, egészen a szélsőséges esetekig, mindenütt végbemegy, gyakran a cégek saját kezdeményezésére, de sok esetben kereskedelmi társulások, mint támogatók segítségével.

### A kooperációs formák csoportosítása

A vállalatok közti kooperációt - mint fentebb említettük - csoportosítani lehet típus szerint, de aszerint is, hogy milyen fokon épül be az egyes vállalatok szervezésébe. Ez a rendszerezés megfelelőnek tűnik, mivel a kereskedel-

mi kooperáció eredményességének alapvető feltétele a vállalatok közötti bizalom. E bizalom megalapozása időt és sok kapcsolatot kíván, mert a cégek meglehetősen szilárd lojalitást próbálnak kiépíteni alkalmazottaik körében saját vállalatuk iránt, ami kereskedelmi kooperáció esetén sokszor gyanakváshoz vezet, különösen a közvetlen versenytárs cégekkel szemben.

Továbbá az egyes vállalatok vezetői megszokták, hogy saját - vagy alkalmazottaik - értékelése és döntése alapján kialakított vállalati politikát hajtsanak végre. Ezen politika helyességéről való meggyőződés csökkenti annak lehetőségét, hogy egy kereskedelmi csoportban a döntések nagyobb részét komolyan figyelembe vegyék. A versenytársi motiváció nagymértékben érvényesül.

Éppen ezért induljunk ki egy nem kötelezettségen alapuló kapcsolatból, és azután fokozatosan építsük fel a kooperációs viszonyt. A változást a következők példázzák:

1. Kapcsolat és kooperáció az integritás feladása nélkül.
  - 1.1 Kölcsönös látogatások.
  - 1.2 Kölcsönös tanulmányutak.
  - 1.3 Termelési és értékesítési statisztika.
  - 1.4 Közös plackutatás.
  - 1.5 Információs anyagok közreadása (pl. export katalógus).
2. Kooperáció az integritás részleges feladásával és bizonyos kötelezettségekkel.
  - 2.1 Szállítási feltételek kidolgozása.
  - 2.2 Konzultánsok alkalmazása (export, számviteli, technikai, szerkesztési témákhoz).
  - 2.3 Közös eladási (szolgáltatási) szervezet.
  - 2.4 Szabványosítás.
  - 2.5 Beszerzési kooperáció.
  - 2.6 Termékek cseréje (ahol egymást alvállalkozóként szerepeltetik).
3. Kooperáció, amely már a vállalatok összeolvadását célozza.

### Kooperáció a dán vas- és fémiparban

A dániai vas- és fémipar szervezete az elmúlt 8-10 év során horizontálisan elhelyezkedő vállalatok csoportjaiból épült fel (szakmai szövetségek stb.), ahol a fent említett kezdeményezések közül többet végrehajtottak.

A háttérret kis- és középméretű cégek alkotják. Ez szükségessé teszi az egyes cégek közti kooperáció széles körű alkalmazását, ugyanis ezek gazdaságilag sokszor túl kicsinynek bizonyulnak a jó eredmények eléréséhez nélkülözhetetlen szaktudás és személyzet biztosításához. A más ágazatokhoz tartozó cégekkel való kooperáció szintén lehetőséget nyújt a meglévő források gazdaságosabb kihasználására.

Ehhez járul még az a vélemény is, - amelyet különösen a szakmai szövetségek figyelmébe ajánlunk -, hogy valamely cégnél végrehajtott racionalizálás nem jelenti szükségszerűen az optimumot az egész ágazat számára.

Az egyik szakmai szövetség, amelyet a fent említett szempontok alapulvételeivel hoztak létre, a szivattyúipart fogja át. Ez a csoport, amelyet 1965-ben alapítottak, hamar felismerte, hogy kedvező kooperációs lehetőségek vannak. Az is nyilvánvaló volt, hogy a kooperáció nagymértékben függ a vezető beosztásúak személyes kapcsolataitól.

A csoport az első néhány évben - a 2. pontban leírt rendszerezésnek megfelelően - a kölcsönös látogatásokra fektette a fő súlyt, ahol a látogatókat - miután megismerkedtek a cég műszaki és adminisztratív osztályaival - informálták a vállalat működési formájáról és kereskedelempolitikájáról, ez utóbbi témáról legtöbbször természetesen csak bizonyos határig.

A fentiek értelmében az exportlehetőségeket is megvitaták, amelynek eredményeként a társulás 1967-ben közös, négynyelvű export katalógust bocsátott ki, és ezt számos országban szétszították a kereskedők és importőrök közt. A katalógus kibocsátásához kormányalapból is kaptak támogatást. Két évvel később közös kiállítást szerveztek a Lipcsei Tavaszi Vásáron.

A racionalizálással kapcsolatos megbeszélések során úgy találták, hogy kívánatos lenne a termelésről és az export helyzetről statisztikai felmérést készíteni.

Ennek eredményeként 1966-ban szakmai statisztikát készítettek az 1964 évi 1965 évekre. Ez a tagvállalatoknak megküldött kérdőíveken alapult, kiegészítve a dán szivattyúiparra vonatkozó hivatalos statisztikai adatokkal. A statisztika mellett felmérést készítettek a különböző export-támogató szervezetek tagjainak tájékoztatására, valamint feldolgozták a szivattyúipar termékeit érintő vámtételeket is. Ugyanilyen kereskedelmi statisztikát adtak ki 1968 augusztusában,

amely az 1966 és 1967 évekre vonatkozó statisztikai információkat tartalmazta.

A termelési kooperáció kérdéseinek tárgyalása során hamarosan felismerték, hogy szükség van közös műszaki információ kialakítására. Ugy tűnt, hogy a résztvevő vállalatok legnagyobb része problémákkal küzd a szakirodalomban és a kereskedelmi folyóiratokban fellelhető műszaki újítások értékelésével kapcsolatban. Ennek alapján a társulás titkársága javaslatot tett közös információs konzultáns alkalmazására. A javaslatot 1966 végén elfogadták.

A társulás egy állami kutató szervezettől is kapott támogatást. A konzultáns szolgálat négy éven át kielégítően működött. Nyilvánvalóvá vált, hogy a konzultáns - pl. az egyes cégekre vonatkozó ismereteinek állandó bővülése következtében - jelentősen hozzájárulhat a társulás keretében megvalósuló kooperációkhoz.

A műszaki információkat folyamatosan megjelenő, kis formátumu adatlapokon közölték, amelyet kiegészített még a konzultáns tagvállalatoknál tett látogatása is.

### Közös vizsgálatok

A legtöbb tagvállalat felismerte továbbá, hogy szükség van egyszerűsítésre és szakosításra, mert a verseny egyre élesebbé válik, s a cégek közti fokozott kooperáció hozzájárulhat ehhez az egyszerűsítéshez és szakosításhoz.

Már kezdetben úgy találták, hogy a vitákat konkrétabb ismeretekre kellene alapozni a műszaki feltételek, gazdasági és termelési körülmények és az egyes vállalatok termelési politikája tekintetében. Rájöttek, hogy az ilyen jellegű információ képezhetné a szerkezeti racionalizálással kapcsolatos vizsgálatok kiinduló pontját.

Ezen az alapon a titkárság javaslatot készített felmérés készítésére, amelyet a következők állítottak volna össze:

1. Független konzultáns, aki a tagvállalatoknál tett látogatásai során megszeresheti az egyes cégekre vonatkozó azon ismereteket, amelyek lehetővé teszi az egyes cégek kereskedelmi, műszaki és gazdasági összehasonlítását.

2. A társulás információs szolgálata, amely a cégekre vonatkozó alapos ismeretek alapján hozzájárulhat a felmérés sikeréhez, és így kiegészítheti a konzultáns munkáját.

3. A társulás titkársága, amely átfogóbb önálló tanulmánnyal kiegészítheti az előbbi eredményeket.

A javaslatot a társulás tagjai azzal a feltétellel fogadták el, hogy a végső jelentésnek oly módon kell elkészülnie, hogy a konzultánsok a bizalmas jellegű információkat ne publikálják. Világossá vált, hogy igen nehézkes a szükséges információk beszerzése, hacsak az egyes tagok nem garantálják a bizalmat.

Miután a társulás elfogadta ezt a munkaprogramot, a hatóságok részéről ígéretet kaptak a program végrehajtásának támogatására. E segítség elsősorban a kezdeményezés ujszerűségének szólt, valamint annak, hogy várhatóan más ágazatok is hasznot húzhatnak az alkalmazásra kerülő módszerekből.

A felmérés a kérdőívek szétküldésével kezdődött. Ezt alkalmazták az előbbieken említett szakmai statisztika elkészítésénél, továbbá a konzultánsok részéről is (olyan kérdésekkel, amelyeket a konzultánsok később a tagvállalatoknál folytatott személyes beszélgetések során feltettek). Ily módon nemcsak a tagvállalatok készültek fel a későbbiekben várható kérdésekre, hanem a konzultánsoknak is lehetőségük nyílt a kérdőívben szereplő statisztikai információk értékelésére.

A felmérés célja elsősorban a társulás tagvállalatai közötti kooperációs lehetőségek bővítése volt, a következő területeken: beszerzés, termelés, eladás, számvitel.

Elhatározták, hogy a termékek és a termelés műszaki irányu kutatásával kezdik a munkát, mivel ez bizonyult a legkevésbé ellentmondásos területnek. Következétesen felmérték a tagvállalatok termelését és termelő berendezéseit, valamint az alvállalkozók foglalkoztatását. A vállalatok szervezeti feltételeire és számviteli alapelveire vonatkozó információkat is gyűjtöttek.

Szerkezeti elemzéseket indítottak azután gazdasági és számviteli témákban is. A gyakorlat megmutatta, hogy ez jóval nehezebb, mint a termékek és a termelési technológia problémáiba való betekintés. Az utóbbiaknál könnyebb volt bizonyos nyíltságot teremteni a vállalatok között, másrészt nehézségek mutatkoztak az összehasonlító számviteli anyag elkészítésénél is.

Sok vállalat jelentős erőfeszítést fejtett ki gazdasági eredményeinek - a forgalom növelése révén történő - javítása érdekében. Ennél feltételezték, hogy ez csökkenti az igazgatási költségeket. Ez a feltételezés viszont sokszor alaptal-

lannak bizonyult, mert a termékválasztékot bővítették és nem törekedtek egyidejűleg szakosításra is.

Az ilyen méréseknél a következő jövőbeli kooperációs lehetőségekkel célszerű számolni:

1. Szoros kooperáció két vagy három vállalat között. Ez lehetőséget nyújt a kooperáció viszonylag gyors megvalósítására az egyes részterületeken - pl. a forgalmazás, termelés és termékfejlesztés terén - s a pénzügyi összeolvadásig terjedhet.

2. Általános kooperáció a tagvállalatok többségének részvételével. A cél itt az ágazat megfelelő szerkezetének kialakítása a termelés és a forgalmazás terén.

A felmérésnek mindkét megoldási forma vizsgálatát magába kell foglalnia. A néhány cég közötti szoros kooperáció esetében a felmérésnek fel kell fednie az eddig még ki nem használt közvetlen és nyilvánvaló kooperációs lehetőségeket, és kezdeményeznie kell a kapcsolat felvételét a kérdéses vállalatok vezetősége között, pl. egy konferencia keretében alakítandó, megfelelő összetételű munkacsoport révén.

Ehhez elsősorban megfelelő bizalmat kell teremteni a vállalatok között. Ez kialakítható a munkacsoport kapcsolatai alapján. Nagy jelentőségű, ha a csoport munkája nemcsak vezetőkre, hanem a vállalatok különböző szintű alkalmazottainak részvételére is épül.

### A vizsgálat módszerei

A szivattyúiparról készített felmérés különböző forrásokból gyűjtött információkat dolgozott fel, és zárójelentése végül is a következőket tartalmazza:

1. Általános áttekintés a társulás tagjairól és a kívülálló vállalatokról egyaránt. Az ágazat vállalatainak száma, termelése, forgalma, létszáma; termelés, export, import az egyes cikkszoportokban, a forgalom és a létszám alakulása az elmúlt évek során stb.

2. Az egyes vállalatok.

2.1 Vállalati forma, tőke, esetleg a nagy konszernekkel való kapcsolatok; a

gyártás jellege, a rendelkezésre álló termelő kapacitás, a cég különleges termékei a forgalom nagysága és megoszlása stb.

## 2.2 A vállalat szervezete és a munkaerő megoszlása.

2.2.1 Szervezeti felépítés. A foglalkoztatott létszám különböző kategóriák szerint; munkabérek, a bérezés rendszere; munka- és időelemzés alkalmazása; a termelés irányítási rendszerének alapelvei; beszerzési szervezet, minőség-ellenőrző szervezet.

2.3 Értékesítés. A forgalom termékcsoportok és piacok szerint, értékben és mennyiségben. A belföldi eladási szervezet. Az export kereskedelmi szervezete. Az elmúlt évek trendjeinek értékelése a kereskedelmi forgalom fejlődését illetően, az egyes terméktípusokra. A cég termékeire és piaci helyzetére vonatkozó saját értékelése: a jövőbeni eladási becslések és a hosszú-távú tervek értékelése.

2.4 Gyártmányfejlesztés és szerkesztés. Azon területek értékelése, ahol a vállalat az elmúlt évek során a szerkesztési problémákra összpontosította figyelmét. Gyártmányfejlesztési munka (új termékek kifejlesztése, vagy a meglévő termékeken eszközölt lényeges változtatások). Licensz-megállapodások más vállalatokkal.

2.5 Alvállalkozói kapcsolatok, beszerzés és eladás. Nyersanyagok, félkész-termékek, alkatrészek, termelési kooperáció egyes műveletek tekintetében. A vállalat alvállalkozói politikája és annak céljai, figyelembe véve, hogy mit kíván saját maga előállítani, és mit kíván kívülről beszerezni. Az alvállalkozók jövőbeni foglalkoztatása. A fő- és alvállalkozó közti szerződések.

2.6 Termelés. A termelési folyamat és az alkalmazott géptípusok áttekintése. A gépesítés foka, a műszaki berendezések színvonala. A rendelkezésre álló termelő kapacitás; mennyiben használják ezt saját termelésre és bér munkára.

A cég politikája a jövőben termelő kapacitásokat és a fő termelési eljárásokat illetően: a/ Olyan eljárások, amelyek tekintetében a cég szakrtnak vallja magát, és érdekelt esetleg alvállalkozói minőségben is szerepelni. b/ Olyan eljárások, amelyeket természetesen a cég saját termelését szolgáló üzemiében alkalmaznak, mivel a szóbanforgó területen speciális gyakorlatot szereztek, c/ Olyan eljárások, amelyeket a cég saját termelését szolgáló üzemiében alkalmaznak, mivel jelenleg hasznos termelési módnak bizonyul; hosszú távon viszont



kívánatos lenne a külső forrásokból történő vásárlás, ha megfelelő alvállalkozót találnának.

2.7 Számvitel és költségszámítás. Költségszámítási alapelvek és módszerek. A vállalat teljes nettó bevétele. A fő termékek költségösszetétele. A különböző termékek jövedelmezősége.

2.8 Kooperáció más vállalatokkal. Jelenlegi kapcsolatok és kooperáció más cégekkel a kereskedelemben, az értékesítés és/vagy termelés terén. A más cégekkel folytatott kooperációval kapcsolatban tapasztalt előnyök és hátrányok, beleértve az esetleges alvállalkozókat is.

A vállalat véleménye a társulás két vagy több tagja közötti termelési és eladási kooperáció (szerkezeti racionalizálás) szükségességét és lehetőségeit illetően.

A felmérés eredményeit, jelentés formájában összegezve, 1968. szeptemberében kiosztották a társulás tagjai között, és elhatározták, hogy egy kétnapos értekezletet tartanak, ahol a felmérést részletesen megvitathatják. Erre 1968. novemberében került sor, s a konferencián a következő problémákkal foglalkoztak részben előadások, részben munkacsoportok keretében:

1. A társuláshoz tartozó tagvállalatok termelésének műszaki szempontból történő elemzése. Ezt a tanulmányt a felméréssel megbízott konzultáns terjesztette elő.

2. A közös export-munka lehetőségei.

3. Hogyan alapozzák meg a közös eladási tevékenységet.

4. Gyártmányfejlesztési problémák az egyes vállalatoknál.

5. Kötelezettség nélküli kooperációs javaslatok a termelés és eladás területére.

Az utóbbi négy tanulmányt a tagvállalatok munkacsoportjai nyújtották be.

A felmérés és a konferencia eredményeit nehéz pontosan meghatározni. Az általános benyomás azonban az, hogy a felmérés élénkítette a tagvállalatok közötti eszmecsere, mégpedig olyan szinten, ahol reális lehetőségek nyílnak a két vagy több vállalat közötti kooperáció jövőjének és problémáinak értékelésére. Konkrét javaslatokat is sikerült tenni, a kívánatos, hogy a kezdeményezéseket a vállalatok vezetői elfogadják. Ugy tűnik, hogy a vállalatok közötti közvetlen kapcsolatok folyamatossága csak akkor biztosítható, ha a felméréssel megbízott konzultáns segítségét továbbra is igénybe veszik.

### Néhány tapasztalat

A felmérésre vonatkozóan:

1. A felméréshez biztosított pénzügyi keret szükségessé tette a kereskedelem területén lefolytatott vizsgálat szigorú korlátok közé szorítását. Előnyös lett volna jobban elmélyedni a versenyképességgel, a különböző termékcsoportok piaci értékelésével, a lehetséges helyettesítő termékekkel, a jövőbeni minőségi igényekkel és változásokkal kapcsolatos kérdésekben.

2. A vállalatoknál gondosabb jövedelmezőségi elemzésekre volna szükség, az egyes terméktípusokra és csoportokra vonatkozó számviteli eredmények jobb összehasonlíthatósága érdekében.

3. Szükséges lenne azon termékek felmérése, amelyek gyártásának megszüntetését az egyes vállalatok tervbe vették. Emellett vizsgálandó az egyes cégek tőkehelyzete (saját és idegen tőke), valamint a beruházások megtérülési rátája.

4. Az olyan közgazdasági elemzések, amelyek révén az egyes tagvállalatok meghatározhatnák más vállalatokhoz viszonyított helyzetüket, feltehetően magasabb színvonalu, hasznosabb vitákat eredményeznének.

5. Az előző pontok gondos kidolgozása alapján készült összefoglaló jelentés következtetései konkrétabbak lennének és a különböző kooperációs formákra vonatkozóan javaslatokat is tartalmaznának. Ily módon az egyes vállalatok kifejtethetnék, hogy miért nem akarnak a meglévő feltételeken változtatni. Bár a konferencia számos problémakört ismertetett, nem nyilvánult meg jelentősebb óhaj a mélyebb vizsgálatok iránt. Ez feltehetően annak eredménye, hogy a vállalatok általában vonakodnak felfedni saját problémáikat.

6. Egy olyan idősebb vállalati igazgató, aki előtt az ágazat jól ismert (esetleg egy nyugdíjba vonult igazgató), talán alkalmasabb lenne a konzultánsnál az egyes vállalatok közti kooperáció konkrét meghatározására és kezdeményezésére.

A konferenciával kapcsolatosan:

7. A kiadott jelentés alapján lefolytatott vita helyett talán alkalmasabb lenne a megtárgyalandó kérdések munkacsoportokban történő meghatározása.

8. Ugy találták, hogy a termelési kooperációval kapcsolatos tevékenység az ágazat területén az általános vezetés munkakörébe tartozik. Ugyanakkor megállapították, hogy a többi vezetők - pl. a vállalatok műszaki vezetői - is örülnének, ha állást foglalhatának a kooperációs kérdésekben.

9. Csak kevesek részéről nyilvánult meg érdeklődés az ágazat hosszútávú perspektíváinak megvitatása iránt. Az 1975-ös kilátásokra vonatkozó tanulmány nem váltott ki különösebb érdeklődést. A hosszútávú előrebecslések iránt sem mutatkozott érdeklődés. A fokozódó külföldi verseny kockázata - amelyet a svéd szivattyúiparban végbement jelentős fuzionálások is példáznak - láthatólag nem járult hozzá a kooperáció iránti érdeklődés felkeltéséhez.

A felmérés és a konferencia azt mutatta, hogy a termelési kooperáció sokat ígérő téma, de rendkívül nehéz konkrétan, széles körben megvitatni. A személyi kapcsolatok - beleértve az egyes résztvevők szakmai és vezetői kvalifikációját - igen nagy szerepet játszanak, és esetenként meg is nehezíthetik a vállalatok közti kapcsolatok kialakítását. Maga a felmérés, hiányosságai ellenére csökkentette ezeket a nehézségeket, s megindított a vállalatoknál egy közlekedési folyamatot. A felmérés megvitatása és a konferencia felfedte azokat a vállalatokat, amelyek számára ez halaszthatatlan fontosságu. Ezt a folyamatot magától értetődően bizalmasan kell kezelni; ehhez a társulás a továbbiakban nem képes hozzájárulni, ez már az érintett két vagy három vállalat közötti kapcsolat kérdése. Ha más oldalról, szélesebb körű kezdeményezésre nyílik lehetőség, a társulás ebben segíthet.

A kooperációra és a lehetséges fuziókra vonatkozó lépéseket - amint az természetes - alapvetően a vállalati vezetők határozzák meg, de döntési hatáskörük különböző, többnyire a vállalatok tulajdonosait - esetleg az igazgatótanácsot - is érintik. Az integrált kooperáció/fuzió feltétele a legtöbb esetben tőke rendelkezésre bocsátása, esetleg részvény vásárlással, good-will megalapozásával, stb. Gyakran igen nehéz a tőke megszerzése, következésképpen a szerkezeti racionalizálásra irányuló törekvésekben pénzügyi intézmények is részt kell, hogy vegyenek (bankok, iparfejlesztési alapítványok stb.). Az angol és francia tapasztalatok láthatólag azt mutatják, hogy ez igen lényeges feltétele a szerkezeti változtatások realizálásának.

H. Henriksen:

## SZEKTORÁLIS POLITIKA NORVÉGIÁBAN

### Bevezetés

Norvégia lakossága 4 millió alatt van, kiterjedése akkora, mint a Budapest-Belfast, vagy a Koppenhága-Szicília közötti távolság. Az ország fele az Északi Sarkkörön túl terül el.

Népességét az jellemzi, hogy nagy területen igen kis létszámu lakosság él, különösen északon. A délen fekvő Osló (lakossága 750 000 fő) és a nyugati tengerparton elhelyezkedő Bergen (lakossága 200 000 fő) kivételével a lakosság nagyszámu kis faluban és városban él, amelyek a hosszú tengerpart mentén és szűk völgyekben helyezkednek el.

A világháboru utáni időszakban Norvégia gazdasági és társadalmi politikájának fő céljai a következők voltak:

- a munkaerő teljes foglalkoztatása,
- a természeti források és termelőkapacitások teljes kihasználása,
- egyenletes és magas ütemű gazdasági növekedés,
- társadalmilag motivált jövedelem-elosztás.

Az utóbbi években a regionális fejlesztés vált alapvető fontosságú politikai kérdéssé. A népesség csökkenése és centralizáció társadalmi következményeinek növekvő tudatosodása azt eredményezte, hogy Norvégia gazdasági és társadalompolitikájának alapvető céljait ma már kritikusabb szemmel értékeljük.

### Regionális problémák és regionális politika

A norvég gazdaság fő ágazatainak növekvő termelékenysége és a strukturális változások lehetővé tették, hogy a háboru utáni időszakban fenntartsuk a gazdasági növekedés magas ütemét. Ugyanezen időszak alatt azonban a strukturális változások a lakosság nagy részét arra kényszerítették, hogy az ország partvonal mentén keskeny vonalban elszórtan elhelyezkedő kis városokból és falvakból, az ország déli részének nagyobb városaiba és ipari központjaiba vándorol-

jon. Ez az elmúlt 20 évben a település-struktúra jelentős átalakulását idézte elő. E hanyatló területekről a lakosság további elvándorlása igen nehézkessé teszi, hogy a jövőben is fenntartsuk a megfelelő szociális szolgáltatásokat és kiaknázzuk a meglévő természeti forrásokat.

A kormány annak érdekében, hogy a három leginkább északi körzetből (megyéből) a lakosság elvándorlását csökkentse, és Közép-Norvégiát gazdaságilag az ország többi részével egyensúlyba hozza, 1951-ben életbeléptette az "Észak-Norvégiai Tervet". Ez a terv az alábbi négy fő pillérre épül:

- az ipar finanszírozása,
- közlekedés,
- energia,
- oktatás.

Az "Észak-Norvégiai Terv" alapján nyert tapasztalatok egészében kedvezőek voltak. A parlament 1961-ben hasonló, de az előbbinél átfogóbb - valamennyi elmaradott terület fejlesztését előíró - tervet fogadott el.

Norvégiában az utóbbi 15 évben a regionális fejlesztés az egyik legfontosabb feladattá vált. A fő cél az iparvállalatok, a kormányhivatalok, az oktatás stb. területi decentralizációja.

Az intézkedések elsősorban arra irányultak, hogy megakadályozzák az elmaradott, gazdaságilag hanyatló régiók lakosságának elvándorlását a munkaerőhiányban szenvedő városok és ipari területek felé. Ennek érdekében az ország eddig viszonylag elmaradott területein a munkaalkalmakat, a lakáshelyzetet, a tanulási lehetőségeket, az oktatást stb. illetően a központi területekkel azonos lehetőségeket teremtettek. 1973-ba sikerült elérni, hogy a lakosság Észak-Norvégiából való elvándorlása - és az ehhez hasonló területi problémák - jelentős mértékben csökkentek, sőt, egyes területek esetében ellenkező előjeltűvé váltak, illetve válnak.

A norvég politikát az utóbbi években főleg az jellemezte, hogy bizalmatlan a centralizáció bármely fajtájával szemben. A centralizáció gazdasági kihatásait politikai, szociális és gazdasági szempontból egyaránt kedvezőtlennek tekintik. A centralizációval és a népesség politikával kapcsolatos vitáknál mind helyi, mind területi szinten ún. "szakértő-ellenes" álláspont érvényesült. A kormány vagy az ipar szakvéleményét sokszor megkérdőjelezték és csak ritkán fogadták

el teljes értékűnek. Ezzel a megokolással számos tervet és elgondolást értékelték újra, sőt számos tervet le is állítottak.

### Strukturális problémák az iparban

A norvég ipart elősorban az jellemzi, hogy más országokhoz viszonyítva jelentős a kis-vállalatok száma. Norvégiában az összes foglalkoztatottak kb. 32 %-a 50 főnél kevesebb dolgozót foglalkoztató vállalatoknál dolgozik. Nagy-Britanniában az összes dolgozók csupán 12 %-a, Nyugat-Németországban és Svédországban kb. 26 %-a dolgozik ebben a kategóriában. Az 500 főt foglalkoztató üzemek száma Norvégiában viszonylag sokkal kisebb, mint Nyugat-Európa más iparilag fejlett országaiban.

Ami a tulajdonjogot illeti, Norvégiában a vállalatok nagy része családi tulajdonban van. A gyors külső változásokkal és a fejlődéssel szemben a tehetetlenségi nyomatók az ilyen típusu vállalatoknál igen nagy. Ez a tehetetlenségi nyomatók számos családi vállalatnak igen nagy gazdasági nehézségeket okozott, ezért sokan feladták üzleti tevékenységüket vagy átadták más, többnyire erősebb vállalatnak. Nagy általánosságban azonban a tulajdonosi rendszer e típusa stabilizáló tényezőnek tekinthető abban az értelemben, hogy az elvándorlás és az ipar centralizálódásának ütemét lassította, sőt számos esetben Norvégia különböző területein a kisipar fellendüléséhez járult hozzá.

A kereskedelmi korlátok fokozatos lebontása a norvég ipar számára a fejlődés és növekedés új lehetőségeit nyitotta meg. Ugyanakkor sok kis vállalatunk igen nehezen állja a nagyobb erőforrásokkal rendelkező nagy vállalatok versenyét. Ez a helyzet változást idéz elő a norvég iparvállalatok méret-strukturájában, a nagy vállalatok javára történő eltolódás formájában. E fejlődés nagy valószínűséggel versenyképesebbé teszi a norvég ipart, ugyanakkor ha eléggé gyorsan megy végbe - regionális problémákat fog okozni.

### Az iparpolitika céljai

Gazdaságilag Norvégia erősen függ az exporttól (a bruttó nemzeti termék 37 %-a). A teljes export 85 %-át ipari termékek teszik ki. A norvég iparpolitika egyik fő célja, hogy olyan iparvállalatokat fejlesszen, amelyek nemzetközi

méretekben is versenyképesek. Másrészt az iparpolitikai céloknak összhangban kell lenniük az egész társadalmat érintő fő politikai célokkal. A folyó 4 éves tervben (1974-1977) például a kormány elvárja a vállalatoktól, hogy olyan tervek és költségvetések szerint dolgozzanak, amelyek népgazdasági méretekben "kifizetődőek". Gazdasági tervezésükben figyelembe kell venniük azokat a közvetett gazdasági következményeket is, amelyeket például a levegő szennyezésén keresztül okoznak. A 4 éves terv azt is tartalmazza, hogy a kormánynak fontolóra kell vennie, hogy a jövőben egy alacsonyabb gazdasági növekedési ütemet tartsanak fenn, és nagyobb preferenciát adjanak a szociális és környezetvédelmi céloknak.

Emellett a terv olyan irányelveket is tartalmaz, amelyek meghatározzák, hogy a gazdaság fő szektoraiban mit kell tenni. Szektorok alatt itt nem csupán a társadalom nagy gazdasági csoportjait, ágait, mint az ipar, kereskedelem, mezőgazdaság - kell érteni, hanem az olyan horizontális területeket is, mint pl. az oktatás, a szabadidő.

Tekintettel arra, hogy a norvég ipar továbbfejlesztése és kiterjesztése a természetes nyersanyagforrások - mint a fa, hal, érc stb. - alapján korlátokba ütközik, a hangsúly egyrészt az olyan létesítményeken van, amelyekben a nyersanyagok korszerű eljárásokkal dolgozhatók fel; másrészt fejleszteni kívánják a legkorszerűbb gyártási ágakat az elektronikus és a gépi berendezések gyártása területén. A norvég tengerparton talált nagy olaj- és gázkészletek jelentős petrokémiai ipar kialakításának a lehetőségét teremtték meg.

Norvégia iparpolitikája szorosan kapcsolódik területi politikájához. A két fő gazdaság-politikai célkitűzés a nemzetközileg versenyképes vállalatok és az új ipari létesítmények decentralizálása, integrált politikát igényel.

1971. óta az új vállalatok telepítése és a meglévők terjeszkedése "helyi szabályozásnak" van alávetve. A hatóságoknak jogukban áll az új iparvállalatokat olyan helyekre irányítani, ahol új munkaalkalmakra van szükség. A finanszírozási rendszerrel is az iparpolitika és a területfejlesztés alapcélkitűzéseit kívánják megvalósítani.

## Ösztönző intézkedések

A norvég iparpolitika egyre nagyobb figyelmet fordít a különböző iparágak rekonstrukciójára. Speciális alapokat képeztek régi iparvállalatok modernizálására, új vállalatok létrehozására az ipar egyes szektoraiban. Emellett új finanszírozási ügynökségeket is létrehoztak az ipar rekonstrukciója érdekében.

A kormányzat - azon túlmenően, hogy hosszú-lejáratú kölcsönöket nyújt - intézkedéseket tett állami tőkerészesedések vállalására, hitelgaranciák nyújtására, és szakértők rendelkezésére bocsátására. Egyidejűleg bejelentették, hogy az új iparvállalatok telepítését az eddiginél jobban ellenőrzik.

A fentiek ellenére számos probléma megoldatlan és még hosszú évekre van szükség, amíg a területi- és iparpolitika teljes mértékben összhangba kerül. E problémák közül példaként azt emeljük ki, hogy a mikroszintű ipari fejlesztési tervek fő céljai nincsenek mindig összhangban a regionális fejlesztési politika céljaival. Különösen igaz ez hosszabb időszakot figyelembe véve, amikorra a munkaerő teljes foglalkoztatása megvalósul, aminek eredményeként komoly konfliktusok alakulhatnak ki. Ilyen konfliktus kezd kialakulni most Norvégiában az Északi-tengeren feltárt nagy olaj-lelőhelyek kapcsán. Az olaj-lelőhelyek feltárása következtében kialakuló norvég ipari fejlődés nyílt fenyegetést is jelent a regionális fejlődés szempontjából igen fontos munka-intenzív iparágak felé. E helyzet kivizsgálása és remélhetőleg a súlyos probléma megoldását célzó intézkedések megtalálása érdekében, jelenleg ágazati elemzéseket végeznek számos munka-intenzív iparágra vonatkozóan.

## Ágazati elemzések az iparban

Az ágazati elemzések célja kettős. Az egyik cél az, hogy elemezzék az ágazat problémáit és kilátásait s ezzel az iparnak - az egyes vállalatoknak - a lehető legjobb alapot biztosítsák a strukturális változások következtében felmerülő technológiai, energia ellátási, értékesítési stb. problémák megoldásához. A másik cél, hogy az állami hatóságoknak, magán és állami hitelintézeteknek, ipari és munkaügyi szervezeteknek stb. információt nyújtsanak és olyan tanácsokat adjanak, melyek segítik őket politikájuk kialakításában és döntéseik meghozatalában.



Számos ágazatra, így pl. a textil, a papír-, a hajógyártó- és a butoriparra alapos műszaki és gazdasági elemzések készültek. Az eddig végzett elemzéseket azonban még nem korszerűsítették. Ily módon hiányzik belőlük az ipari fejlődés távlatai által megkívánt dinamika. A közeljövőben megalakul egy új intézet, az Ipargazdasági Intézet (Industrial-Economic Institute), amelynek fő feladata ilyen tanulmányok készítése lesz. Az új intézet a sajátos helyzetben levő ágazatokról tanulmányokat készít abból a célból, hogy a jelenlegi helyzet és a fejlődési perspektívák értékeléséhez megfelelő anyaggal lással el az érintett feleket.

### Ágazati tanácsok

Az Ágazati Tanácsok 1948 óta működnek, és feladatuk, hogy az ágazatokat érintő fontos ügyekben tanácsokat adjanak az Iparügyi Minisztériumnak. Jelenleg 17 Ágazati Tanács működik. 8-12 tagjuk van, akik a vállalatok tulajdonosait, alkalmazottait, az állami hatóságokat és kutatóintézeteket képviselik. Mérsékelt kiadásait a Minisztérium fizeti, s innen látják el a titkári teendőket is. Az Ágazati Tanácsok évente jelentést készítenek, ami kiterjed a termelés és a piac fejlődésére, a nyersanyagellátásra, a foglalkoztatásra, a kutatásra, oktatásra stb.

Számos Ágazati Tanács kezdeményezte, hogy végezzenek ágazati elemzést. Általában azt javasolták, hogy az Iparügyi Minisztérium egy-egy alkalmi munkacsoportot nevezzen ki az ilyen elemzések elvégzésére. Általában a Minisztérium viseli a feladat elvégzésével kapcsolatos költségeket is. Jelen pillanatban ilyen munkacsoportok vizsgálják a faipart, a ruházati ipart, a hajógyártást, az öntöttvas gyártást és a butoripart.

### A butoripar elemzése - egy gyakorlati példa

A butoripar Ágazati Tanácsának javaslatára az Iparügyi Minisztérium egy munkacsoportot bízott meg azzal a feladattal, hogy vizsgálja meg a butoripart. A munkacsoportnak 8 tagja van: 1 fő képviseli a fél-hivatalos pénzügyi ügynökséget, 1 fő a Regionális Fejlesztési Szervezetet, 1 fő az Iparügyi Minisztériumot, 1 a Fa-technikai Intézetet, 4 fő pedig a butoripar munkásait és tulajdonosait.

Az Iparügyi Minisztérium a munkacsoportnak azt a következő megbízást adta, hogy

- elemezzék a butoripar strukturáját és piaci feltételeit, és
- az elemzés alapján tegyenek javaslatot olyan strukturális változások végrehajtására, melyek a butoripar versenyképességének folyamatos javulását idézik elő.

Az elemzésben a munkacsoportnak szem előtt kell tartania, hogy számos gyengén fejlett körzetben a butoriparnak fokozott gazdasági jelentősége van.

A munkacsoport feladata, hogy részletes munkatervet készítsen, megszervezze a program végrehajtásához szükséges tevékenységet, kiválassza és felvegye a szak-konzultánsokat, s az Iparügyi Minisztérium számára elkészítse a zárójelentést.

A munkacsoport a következő előzetes munkaprogramot készítette:

1. Statisztikai vizsgálat a strukturális fejlődésre (méret-struktúra), foglalkoztatottsága, termelésre, exportra, fizetőképességre, beruházásokra, finanszírozásra stb. vonatkozóan.
2. A butoripar telepítésével kapcsolatos problémák.
3. A hazai piac: import és verseny, a jelenleg érvényben lévő kereskedelmi szerződések (EFTA, EGK) hatása, a jövedelmek változásának hatása a butorpiacra, minőség és árak.
4. Export piac: a kereskedelmi szerződések hatása, verseny, terms of trade, kollekció, minőség és árak.
5. Tervezés és gyártmány fejlesztés.
6. A norvég butoripar technikai szabványai összehasonlítva más országokkal.
7. A vállalatok közötti gyártmányfejlesztési, nyersanyag és alkatrész vásárlási, raktározási, termelési, szállítási, marketing (hazai és export) kooperáció alapja.
8. Bérek és munkaerő-hiány (a kőolajipar fejlődésének hatása).
9. Vezetés és munkaerő-képzés.
10. Javaslatok.

A munkaprogram végrehajtását úgy szervezték meg, hogy a munkacsoport titkára, aki képzett közgazdász, felelős az adatok összegyűjtéséért és a statisztikai jelentés elkészítéséért. Ő gyűjti össze az idevágó kérdésekre vonatkozó

információkat és anyagokat, kidolgozza a munkacsoport által megvitatásra kerülő problémákat.

A munkacsoport speciális szakkonzultánsokat szerződtetett, hogy elemezzék a következő problémákat és tegyenek javaslatot megoldásukra:

- a norvég butoripar műszaki szabványai;
- a norvég butor piaca,
- szállítás és elosztás.

A munkacsoport fő feladata - a munka szervezésén és a problémák meghatározásán kívül -, hogy értékelje a begyűjtött adatokat és anyagokat, s végül javaslatokat tegyen.

#### Néhány következtetés

a/ Az ipar fejlesztésének decentralizálása a lakosság megfelelő területi elosztásának, telepítésének igen fontos eszköze.

b/ Az ipartelepítési és a helyi fejlesztési politika fokozatosan összehangolódik (integrálódik).

c/ A struktúrával kapcsolatos ipari problémákat új, állami, ösztönző intézkedésekkel igyekeznek megoldani.

d/ A feladatokat az eddiginél jobb iparági elemzésekkel és jobb tervezéssel az eddiginél jobban kívánják meghatározni és megoldani.

Az utóbbi években az ágazati elemzések fontos információs forrásul szolgálnak a kormányhivatalok, a magán- és állami hitelintézetek és számos iparvállalat számára. Az ágazati elemzések részeit lettek azon kormánytörekvéseknek, hogy ellenőrizzék az ipar strukturális változásait, s fontos tényezőt jelentenek az iparpolitika, a regionális fejlesztési politika, valamint a nemzetgazdasági politika kialakításában.

D. Ibielski:

## A VÁLLALATOK KÖZÜTTI ÖSSZEHAISONLÍTÁSOKTÓL A CSOPORTTANULMÁNYOKIG

A Német Szövetségi Köztársaság szabadpiaci gazdálkodás elvei alapján szervezett, s magasfokúan gépesített ipari társadalma állandó változásban van. A szereteágazó nemzetközi, gazdasági kapcsolatok jelenlegi korszakában, az európai integráció és a világ gazdaság fokozatos liberalizálása, valamint a tevékenységi területek jelentős bővülése következtében jelentkező piaci hatások, arra ösztönzik az egyes vállalatokat, hogy tevékenységüket, egyre gyorsabban szervezzék át. Ez a gazdaság egészének messzemenő szerkezeti változását is maga után vonja.

Ezek a tényezők, amelyek különösen a versenyt befolyásoló politikával kapcsolatosak, a kis- és közép méretű cégeket a fennmaradás próbatételével állítják szembe. Ennek megfelelően a racionalizálás feladatai is jelentősen megváltoztak. Ez oda vezetett, hogy a termelékenység növelését célzó számos komplex intézkedés ma már nem tekinthető tisztán műszaki kategóriának, hanem az operatív tevékenység részévé vált. Elsősorban az üzleti ügyviteli tevékenységben és a vezetésben, továbbá a személyzeti ügyvitelben, s a szociális- és munkaerőgazdálkodás terén.

A problémák elemzésének hagyományos módja, a tevékenységek és magatartások elkülönített vagy egyoldalú szemlélete, nem felel meg a modern világ igényeinek. A vállalatok közötti összehasonlítások során szerzett tapasztalatok fontosak lehetnek bizonyos egyedi esetekben, azonban az elsődlegesen a vállalatokon belül folytatott adatgyűjtéseken, számviteli információkon alapuló, s a multira vonatkozó elemzések már nem elegendőek. Szükség van olyan hosszú távú szemlélet kialakítására, amely a vállalaton kívüli tényezőket és ezek változásait - például a piac dinamikus fejlődését - is figyelembe veszi.

Az iparági elemzést, mintegy az adott időpontra jellemző helyzet pillanatfelvételeként, szintén csak kellő óvatossággal lehet kezelni. Nem mondhatjuk azt, hogy minden külső forrásból származó - makroökonómiai - információ

mindig megfelelően orientáló, hasznos segítségként vehető számításba. A gyakorlati üzleti élet sokszor nem ezt mutatja.

E hiányosságok felszámolására és a nyilvánvaló hézag pótlására az RKW már az 1960-as évek kezdetétől csoport-gazdasági tanulmányokat dolgozott ki. Ez a jelenleg is tartó törekvés részét képezi a Német Szövetségi Köztársaság kormánya azon akcióprogramjának, amely a kis- és középméretű vállalatok hatékonyságának növelését célozza. (Ezt a Bundestag 1970 december 29-i VI/1666 törvénycikkében fogadta el.)

Az eddigi tanulmánytervezetek igazolták azt a feltételezést, hogy a mikro-ökonómiai elemzések mellett egyre növekszik a területi, nemzeti, vagy akár világgazdasági, csoportos gazdasági tanulmányok jelentősége is. Az RKW tevékenységi területe jelenleg azon vállalatok csoportosulásaira terjed ki, amelyek egyetlen iparágat képviselnek - lehetőség szerint homogén szerkezettel - és amelyeket megfelelő kereskedelmi társulások motiválnak vagy segítenek (kooperációs alapon) meghatározott problémák hosszú távu megoldásában.

Dr. Hans Rühle von Lillienstern professzor, az RKW igazgatótanácsának szóvivője e problémakört az alábbiak szerint foglalta össze abban a tanulmányában, amely A Racionalizálás Kézikönyve 5. kötetében "A csoportgazdasági racionalizálás hatékonysága" címmel jelent meg.

"Noha a csoportgazdaság területe a gazdaság egészétől az egyes vállalatig terjedhet, e két szféra mindig együttesen határozza azt meg, nevezetesen az egész gazdaság és az egyes vállalatok. A csoportgazdálkodásnak léteznek olyan formái, amelyek inkább az egyes vállalatok irányába mutatnak, ilyenek pl. a kooperációs alapon működő egységek. Ezek főleg bizonyos befolyás érvényesítésén alapulnak. Vannak viszont olyan csoportgazdasági formák is - például az a kartellek -, amelyek középpontjában a gazdaságpolitika áll. Ezen két szélsőséges forma közt számos átmenet található, amelyeket nem lehet élesen elkülöníteni egymástól. A csoportgazdaság területén a racionalizálás megközelítése az egyéni munkamódszerek befolyásolásának lehetőségén kívül magába foglalja egész funkcionális területek racionalizálást, például a hatékony ügyvitelt is, amelyet a mechanizáltság fokának növekedésével egyre nagyobb mértékben alkalmaznak, nemcsak a vállalatoknál és társadalmi szerveknél, hanem egyéb helyeken is, a racionalizálás igen kedvező hatékonysági kihatásai miatt."

Von Rühle hozzáteszi: "A csoportgazdaság jelentősége növekszik a nemzeti és területi gazdaságok, valamint az egyes vállalatok gazdasági tevékenységének állandóan növekvő kölcsönös összefüggése következtében. A csoportgazdaság magába foglalja az összes vállalati formát horizontális, vertikális és egyéb irányu értelmezésben, s ugyanakkor a korlátozott területi jellegtől - a nemzeti gazdálkodás útján - a nemzetközi formává történő fejlődést is, egészen a vállalatok közötti társulásig."

### A csoportgazdasági tanulmányok céljai és feladatai

A jelenlegi koncepció, amelyre a csoport gazdasági tanulmányok épülnek, tulajdonképpen előrejelzés jellegű. Más szóval, a csoportgazdasági tanulmányok a szükséges racionalizálási intézkedések hosszú távu perspektíváinak olyan meghatározását jelentik, amelyek a gyakorlati lehetőségeket is figyelembe veszik. Feladatuk egyrészt, hogy az ipar szerkezetét befolyásoló fejlődési trendek részletes elemzése alapján, feltárják az adott egység tevékenységének gyenge pontjait, s meghatározzák a versenyképesség várható alakulását; másrészt a tanulmányoknak tartalmazniuk kell a hiányosságok kiküszöbölésére vonatkozó reális javaslatokat is. Ajánlhatják például az üzleti tevékenység megváltoztatását, vagy akár a más tevékenységi területre való áttérést, esetleg a más cégekkel történő társulást, illetve fuziót. Emellett a csoportgazdasági tanulmányok meghatározhatják a hatóságok struktúra politikájának kritériumait is, amelyek egy bizonyos iparágra, területre, vagy a vállalatok méreteire vonatkozhatnak.

A mikro- és makroökonómiai adatokat összefogó, csoportgazdasági tanulmányok elsősorban a következő három problémakör tisztázására irányulnak:

- a forgalmazási és elosztási funkciók elemzése és a piaci lehetőségek meghatározása;
- a fejlődés és az új technika alkalmazási lehetőségeinek felmérése, a technológiai fejlődési trendek becslése;
- a perspektívák kritikus körvonalazása, a vezetés színvonalának emelése érdekében.

A szövetségi és területi kormányoktól kapott pénzügyi támogatás lehetővé tet-

te, hogy az RKW keretében 1964 óta számos kísérleti csoporttanulmányt dolgozzanak ki. Ezek különböző témákra vonatkoztak, az alábbi iparágakban: papír- és csomagolópapír, papír csomagolóeszközök, rövidárúk, cipő, textil és ruházat, óraipar, ékszer és ezüstáru, konfekció, gránitipar, hideg-hengerlés, vas- és fémfeldolgozás, hajóépítés, fafeldolgozás, szállítás és raktározás, porcelángyártás. 1973-ban megkezdték a felmérést a színesfém-öntődei iparban és a precíziós műszeriparban, a fémfeldolgozást szolgáló, s edzett szerszámokat előállító ágazattal kapcsolatban.

A költségek 50 %-át - amelyek összesen több mint 100 000 DM összeget jelentenek minden egyes tanulmány esetében - társadalmi intézmények viselik, a másik felét pedig az ipar, amely általában a közvetlenül érdekelt cégeket jelenti. Mostanáig ilyen típusu munkára összesen kb. 2 millió DM összeget fordítottak.

#### Hogyan készítik a csoportgazdasági tanulmányokat a gyakorlatban

A csoportgazdasági tanulmányok színvonalának biztosítása érdekében az ipari szakemberek (és ahol szükséges a minisztérium és a szakmai egyesülések stb. szakértői) már a tervezetek kidolgozásánál is együttműködnek a feladatokat tartalmazó program terjedelmének és mélységének konkrét meghatározásában.

Ennek célja, hogy a program ne csak a terv legmegfelelőbb végrehajtási módjának tekintetében felmerült igényeknek feleljen meg, hanem a tanulmány eredményeinek optimális felhasználása vonatkozásában is.

A csoportgazdasági tanulmány készítésének szakaszai:

1. Első lépésben a vállalat funkcionális szerveihez tartozó gyakorlati szakemberekből munkacsoportot hoznak létre. A testület fő feladata a problémák jegyzékben történő összegyűjtése. Ez képezi azután a tanulmány alapját. A tanulmány-készítő csoportot munkájában az igazgatótanácsnak támogatnia kell, hogy széles körben fejthesse ki tevékenységét, s hogy tevékenységének fontossága már indulástól kezdve kifejezésre jusson.

2. A tanulmány előkészítésére és kivitelezésére vonatkozó menetrend összeállítása.

3. Olyan szervezet kiválasztása (vállalatvezetési tanácsadók csoportja, vagy vezetési tanácsadó cég), amely a tanulmányt kidolgozza, ha szükséges, több változatban is.

4. A költségek megállapítása és a finanszírozás módjának meghatározása.

5. Azon cégek kiválasztása, amelyek a tanulmányban közvetlenül részt vesznek.

6. Adatgyűjtési programok kidolgozása, irányelvek megvitatása, stb.

7. Előtanulmányok készítése és értékelése.

8. A fő tanulmány elkészítése.

9. Belső jelentések begyűjtése és kiértékelése.

10. A tanulmány eredményeinek bemutatása - beleértve a megfelelő racionalizálási javaslatokat (az egyes cégek, cégek közti, cégek feletti vagy gazdaságpolitikai szinten) - általános jelentés formájában, vagy egyedi, bizalmas jellegű jelentés formájában a tanulmányban közvetlenül résztvevő cégek számára.

A csoportgazdasági tanulmányok egyik lényeges feladata akcióprogramok kidolgozása a végrehajtási javaslatokban foglaltak fokozatos megvalósítására. Ebbé a feladatba a kereskedelmi társulásokot is célszerű bevonni, mert a szükséges menetközbeni korrekciós intézkedések végrehajtása szempontjából ők vannak a legkedvezőbb helyzetben.

A csoportgazdasági tanulmányok kooperációs irányelvek szerint történő összeállítása számos előnnyel jár. Legfontosabb feltehetően az a tény, hogy az érdekeltek valóban felfedik minden üttőkártyájukat saját üzleti jövőjük biztosítása érdekében.

Pontosan ez a társulási alapelv teszi lehetővé, hogy társadalmi intézmények is részt vegyenek a tanulmányok finanszírozásában. Ez viszont az egyes vállalatoknak lehetővé teszi, hogy viszonylag alacsony költséggel a tanulmányok olyan széles körű eredményeihez juthassanak, amelyeket csupán saját erőfeszítéseik révén soha nem tudtak volna biztosítani. A vállalatok tulajdonosai, az állami támogatás eredményeként olyan elsődleges információkhoz jutnak, amelyek segítségével döntéseiket sokkal biztosabb alapokra helyezhetik.



### Egy gyakorlati példa

Jelentős csoportgazdasági tanulmány készítésére került sor 1971/72-ben a Német Szövetségi Köztársaság porcellán- és cserépiparában. A tanulmányt az illetékes kereskedelmi társulás kezdeményezte, s a szövetségi kormány mellett a bajor állam is részt vállalt a munka finanszírozásában.

A nyugatnémet porcellán- és cserépipar cégei gazdasági szempontból fontos ipari csoportosulást alkotnak. Viszonylag kedvezőtlen földrajzi elhelyezkedésük és a kétségtelenül fokozódó nemzetközi verseny következtében, ennek a munkaigényes és magas munkaerő költségekkel termelő, ipari csoportosulás piaci helyzetének jövőbeni fenntartása különleges erőfeszítéseket igényel. Súlyosbítja a helyzetet, hogy a finomkerámiái piacon a kereslet már évek óta többé-kevésbé stagnál. A jövőben szükséges lépések meghatározása érdekében az RKW - több jelölttel folytatott tanácskozás után - az Alkalmazott Gazdaságtudományi Európai Központnak (PROGNOS AG, Basel) adta a feladatot azzal, hogy a következő két témával foglalkozzon:

1. Tanulmányozzák és tárják fel az 1970-es évek belföldi és export piaci lehetőségeit.

2. Javaslatokat dolgozzanak ki a porcellán- és cserépipar racionalizálására és szerkezeti tökéletesítésére, figyelembe véve

- a forgalmazást és elosztást,
- az üzleti ügyvitelt,
- a termelést.

Az elemzéseket 19 kiválasztott vállalat bevonásával végezték. E cégek, valamint a kereskedelmi társuláshoz tartozó más vállalatok képviselői, három szakértői munkabizottságban működtek együtt, hogy műszaki irányelveket dolgozzanak ki a feladat végrehajtásához. Egy igazgatói bizottságot is létrehoztak, amely felelős volt a teljes terv végrehajtásáért. A bizottságot - az RKW vezetésével - a következő testületek és személyek alkották:

- a szövetségi és tartományi kormányok, gazdasági minisztériumok,
- a Porcellánipari Szövetség,
- a tanulmánnyal megbízott "ügynök" (PROGNOS AG),
- a szakértői munkabizottságok elnökei (vagy közös képviselőik).

A porcellán- és cserépipari "csoport-tanulmány" munkaprogramjára vonatkozó végleges tervezetet a következő áttekintés szemlélteti. E program egyes részleteit a termelési, piaci, az elosztási, irányítási, illetve a műszaki-fejlesztési tevékenység összehasonlító vizsgálatainak eredményei alapján dolgozták ki.

## 1. A piacok elemzése és előrebecslése

Célja a fejlődési trendek megvilágítása, tekintettel a porcellán- és cserépipar elkövetkező 10 évben várható keresletére és kínálatára a belföldi és export piacokon.

### a/ Forgalmazási szempontok (kereslet)

A belföldi és nagyobb export piacok (Olaszország, Franciaország, Benelux államok, Nagy-Britannia, Svájc, Svédország).

### b/ Gyártási szempontok

A belföldi piac és a nagyobb versenytárs országok (Olaszország, Franciaország, Benelux államok, Nagy-Britannia, Svájc, Svédország, Japán, NDK, Csehszlovákia, Lengyelország).

### c/ Helyettesítő termékek gyártói

d/ A külföldi versennyel szembeni védelem csökkenésének és a Közös Piac lehetséges hatásai, amelyekkel a német porcellán- és cserépipar szembekerülhet a 70-es évek folyamán.

A tanulmány ezen szakaszában számításba vették az iparág jövőjét érintő általános, gazdasági adatokat is (rendelkezésre álló jövedelem, a fogyasztás szerkezete, gyártók száma, műszaki fejlődés). Emellett figyelembe vettek még olyan további tényezőket is, mint az étkezési szokások és a lakáskultúra változásai, illetve a munkaerőmozgások és vásárlási motívumok trendjei.

Ezen kívül ártrendeket is számítottak a porcellán- és cserépipari termékek-

re, hogy azokat felhasználják a jelenlegi értékmeghatározások ellenőrzésére és annak megállapítására, hogy a háztartási és szállodalpari porcellánárak árszerkezetének változásai milyen hatást gyakorolnak a keresletre.

Végül meghatározták a porcellánárak helyettesíthetőségének trendjeit, különös tekintettel a kiskereskedelem, illetve a műanyag, karton és papír előállítók tevékenységére. A gyártási szempontokat illetően a tanulmány tartalmazta a jövőbeni kereslet szerkezetének és fejlődésének összehasonlítását a megfelelő termelő kapacitással, a lehetséges gyenge pontok, illetve a válságra hajlamos területek felderítése érdekében.

A fokozódó automatizálás következtében fellépő felesleges kapacitások veszélye szükségessé tette a német porcellán- és cserépipar várható, piaci részesedésének felmérését, illetve előrejelzését.

A szállítói kínálat elemzése során a jövőbeni piaci helyzetre vonatkozó előrejelzés alapvető feltételezése az volt, hogy az ipar és az egyes cégek eddigi politikájukat a jövőben is tovább folytatják. A belföldi és az export piaci részesedés, illetve kereslet - előzetesen felmért - alakulásának megfelelően, meghatározták a német ipar és a szóbanforgó konkurens országok termelésének várható volumenét. Ezután a szükséges termelő kapacitás kérdésével foglalkoztak. A várható termelési volumen és a jövőben rendelkezésre álló termelő kapacitások összehasonlítása révén megkísérelték feltárni a kapacitás feleslegeket, illetve hiányokat.

E kérdéssel szoros összefüggésben vizsgálatokat végeztek arra vonatkozóan is, hogy hogyan alakul a verseny egyrészt a német szállítók, másrészt a német szállítók és külföldi versenytársak között. A további elemzésekkel azt vizsgálták, hogy a szorosabb kooperációnak mely formái lehetnek hatékonyak a német vállalatok számára.

A fogyasztók gondolkodásmódjának elemzése alapján tanulmányt készítettek arról is, hogy a termékek jelenlegi széles körű választéka meddig bővíthet, illetve várhatóan mennyire szűkül majd a jövőben. Azt is fel kellett tárni, hogy a porcellán- és cserépipari termékek milyen újabb felhasználási területei - fellelvő piacai - jöhetnek számításba a termelés diverzifikálásának eredményeként. Emellett kutatták a kiegészítő termékeket előállító iparágakkal való kooperációs lehetőségeket is.

## 2. Az értékesítő és elosztási tevékenység át szervezése

Az értékesítési tevékenység hatékonyságának emelése céljából az alábbi intézkedési tervet dolgozták ki:

- a/ A forgalmazási területeket újra csoportosították;
- b/ A kihelyezett ügynöki szolgálat feladatainak egy részét kereskedelmi utazókra bízták;
- c/ Megfelelő tevékenységi rendszert állítottak össze a kihelyezett szolgáltató alkalmazottak számára;
- d/ A rendszeres jelentések készítésére előírásokat dolgoztak ki a kihelyezett szolgálat számára;
- e/ Terveket dolgoztak ki a kihelyezett szolgálat alkalmazottainak együttes továbbképzésére;
- f/ Javaslatokat tettek a forgalmazás és elosztás területén teendő közös intézkedésekre (lerakatok és bemutató helyiségek, forgalmazási és elosztó vállalatok létrehozására, közvetlen eladási irányelvek kidolgozására stb.);
- g/ Az üzletpolitikát is felülvizsgálták különös tekintettel az árakra, az adott engedményekre és fizetési feltételekre vonatkozóan.

## 3. Az üzleti ügyvitel tökéletesítése

Főbb szakaszai:

- a/ A számviteli rendszer egységes alapjainak kidolgozása;
- b/ Rövidtávu tervezési rendszer kialakítása;
- c/ Hosszu távu tervezési rendszer kialakítása;
- d/ Vezetési, adatszolgáltatási rendszer előkészítése (a kulcsfontosságú mutatók jegyzékének összeállítás);
- e/ Az adott vállalat méretével összhangban álló szervezeti forma kidolgozása, figyelembe véve a számviteli rendszer új szerkezetét és az integrált vállalati tervezés bevezetését;
- f/ Ajánlások a termékválaszték szerkezetének megjavítására.

#### 4. A termelés racionalizálása

Főbb szakaszai:

a/ A közeljövőben szükségessé váló műszaki, racionalizálási intézkedések kidolgozása;

b/ A "termék előkészítés" előnyeinek és hátrányainak vizsgálata;

c/ A kooperációs lehetőségek elemzése - a szabványosítás és választék szűkítés, a kapacitások kihasználása, a kutatás és fejlesztés, a vezetői tanácsadás, a közös szolgáltatások, illetve a műszaki oktatás és a továbbképzés területén;

d/ A termelés bizonyos termékcsoportok szerint történő specializálási lehetőségeinek elemzése (termék szabványosítás);

e/ Értékelemzési rendszer kidolgozása a termelő és az adminisztratív funkciók számára, a "nemtermelő" munka részarányának csökkentése érdekében.

A tanulmány eredményeit a munkában közvetlenül résztvevő 19 vállalat számára készített, bizalmas jellegű jelentésekben, valamint a több kötetet kitevő, általános jelentésben foglalták össze:

- I. kötet: A piac elemzése és előrebecslése, tekintettel az NSZK-ban és a kiválasztott országok piacain várható keresletre és kínálatra;

- II. kötet: A tanulmány adatbázisának összefoglalása (a veszteség források felsorolása és a javaslatok);

- III. kötet: Az iparág hatékonyságának javítását célzó intézkedések az értékesítés és elosztás, az üzleti ügyvitel és a termelés területén.

- IV. kötet: A tanulmány eredményeinek és a racionalizálási javaslatoknak a rövid összegezése a "sietősen olvasók" számára.

A tanulmány egészét egy kétnapos vállalatvezetői szemináriumon a gyakorlati vezetőkkel részletesen ismertették és megvitatták. Ennek célja elsősorban az volt, hogy feltárják: milyen ismeretanyagra lehet szert tenni az ilyen típusú vizsgálatokból és milyen következtetéseket lehet azokból levonni.

Ennek alapján olyan akcióprogramot dolgoztak ki, amelyben a szükségesnek tartott intézkedéseket sürgősségüknek megfelelő időbeli ütemezésben szerepeltették. A feladat megoldásának első és egyik legfontosabb feltétele a szabad mozgású vezetői tanácsadók megnyerése a végrehajtandó munka támogatására.

## Összefoglalás

A csoportos gazdasági tanulmányokra vonatkozó bevezető megjegyzések és a kiválasztott gyakorlati példa részletezése világossá teszik, hogy - fontosságuk ellenére - az elszigetelten készített tanulmányoknak számos hiányosságuk van. Ugyanakkor a csoportgazdasági megközelítés megfelel a szélesebb körű igényeknek, mivel az információs és gyakorlati szükségleteket három módon is számításba veszi.

1. Az iparág és az egyes vállalatok strukturájára vonatkozó adatokat is magába foglaló, csoportgazdasági tanulmányok eredményei orientációs segítséget nyújtanak a nemzeti gazdaságpolitika kialakításához;

2. A statisztikai adatokon és előrebecsléseken alapuló tanulmányok erősítik az elemzett ipari csoportosulások, kereskedelmi és szolgáltató ágazatban tevékenykedő cégek erejét, továbbá segítik a jövőre vonatkozó racionalizálási intézkedéseket;

3. A tanulmányok az egyes vállalatoknak nemcsak a jelenlegi helyzetét határozzák meg, hanem feltárják piaci lehetőségeiket is. Emellett a termelékenység növelésére vonatkozó konkrét intézkedéseket és "testreszabott" ajánlásokat is tartalmaznak.

E. Iljev, V. Kuncsev:

## SZEKTORÁLIS ELEMZÉSEK BULGÁRIA IPARÁBAN

Bulgária népgazdaságának és szektorainak további, hatékony fejlődése megköveteli a szektoroknak a munkatermelékenység erőteljes növelése útján történő intenzifikálását. A társadalmi termelékenység növekedése reális anyagi alapot teremt az állam szociális politikájához és a dolgozók szükségleteinek minél teljesebb kielégítéséhez.

E feladatok megoldásához optimális mértékben egybehangolt, hatékony irányítási döntésekre és rendszeres kutatásokra van szükség, elsősorban a kihasználatlan tartalékok feltárása érdekében. A kívánatos hatás elérése céljából szükség van az adott szektorok helyzetének, fejlődési törvényszerűségeinek és irányzatainak elemzésére, fejlesztési koncepciók és prognózisok kidolgozására, a kollektívára gyakorolt ráhatások módszereinek meghatározására stb.

### A szektorális elemzések lényege, célja és tartalma

Az említett célok elérésének egyik alapvető eszköze a szektorális elemzés, amely rendszeres információszerzés és az adatok alapos elemzése útján valósítható meg. A szektorális elemzés lehetővé teszi számunkra, hogy az irányításunk alatt álló objektum fejlődésében törvényszerűségeket és fejlődési irányokat állapítsunk meg, feltárjuk a hiányosságokat és keletkezésük okait, meghatározzuk a termelés hatékonyság-növelésének eddig ki nem használt lehetőségeit. A szektorális elemzés a gazdasági vezetés egyik alapvető eszköze. Az elemzések felhasználhatók prognózisok és távlati tervek készítéséhez is, mivel a szektor jövőbeni fejlődési tendenciáinak mélyreható elemzése nélkül a további fejlődés útjának helyes kijelölése sem lehetséges. Az elemzések módot nyújtanak egyik vagy másik kollektíva tevékenységének objektív értékelésére, nemcsak a munka eredményeinek, hanem a kedvező és kedvezőtlen jelenségek okainak megismerésére is.

Az utóbbi évek új gazdasági feltételei között, amelyek a társadalmi termelés hatékonyságának további növelését irányozták elő, különösen megnövekedett a szektorális elemzések szerepe. A vállalatoknál feszített ellenterveket készítenek, és a veszteségekkel, a nem hatékony intézkedésekkel szembeni türelmetlenség légköre jön létre; valamennyi láncszem érdekeltsége növekszik a gazdasági tevékenység végeredményével kapcsolatban. Különösen nagy jelentőségű a szektorális elemzés annak a kérdésnek az értékelésében, hogy vajon az adott szektorban az ellentervekben elfogadott mutatók biztosítják-e a központilag jóváhagyott mutatókkal meghatározott hatékonyság-növekedést. Ez az összehasonlítások körének olyan bővüléséhez vezetett, melyek segítségével a hatékonyság különböző mutatók szerint értékelhető.

Jelenleg már nem elegendő, hogy a szektorális elemzés csupán megállapítsa, hogy a munka jó vagy rossz, hogy a tervet teljesítették-e vagy sem. Fő feladata, hogy meghatározza a szektor és az idetartozó vállalatok műszaki, szervezeti és gazdasági színvonalát. Összehasonlítsa azokat más, hazánkban és külföldön azonos jellegű tevékenységet folytató egységek tevékenységével, tárja fel azokat a tényezőket, amelyek meghatározzák a különbségeket, a lemaradások és hiányok megszüntetésének, valamint a haladó tapasztalatok felhasználásának növekedése érdekében. Ily módon a szektorális elemzések a meglévő tartalékok feltárásának és kihasználásának eszközei.

A szektorális elemzéseknel alkalmazott formák és módszerek különbözők, s leginkább az elemzés céljától, valamint a vizsgált szektor sajátosságaitól függenek. Például, ha az elemzés célja a távlati tervek készítéséhez szükséges anyagok előkészítése, akkor a szektor fejlődésének általános és tartós törvényszerűségeit állapítják meg és az egyes rész-jelenségeket figyelmen kívül hagyják. Egyidejűleg megtisztítják az elemzésre kerülő mutatókat azoktól az eltérésektől, amelyek a normális tevékenység megsértéséből és különböző hiányosságokból adódnak, számításba véve ezek hatásának kiküszöbölését a tervmutatók meghatározásánál is.

Az olyan elemzésnél, amely a meglévő tartalékok feltárására irányul, a figyelmet a veszteségek vizsgálatára, valamint az élenjáró tapasztalatok felhasználására összpontosítják. Ez esetben nem engedhető meg az egyes hiányosságoktól való elvonatkoztatás, mivel a feladat az eredmények részletezése időben



és térben egyaránt, annak érdekében, hogy meghatározzák a tartalékokat és azok felhasználásának útját.

Az operatív elemzéseknek is megvannak a maguk konkrét céljai és sajátosságai. Ezekről függ azoknak a mutatóknak a köre, amelyek az egyes szektorok elemzésekor felhasználásra kerülnek. Az adott szektorban dolgozó szakemberek feladata, hogy az elemzések megszervezése és lefolytatása során ezeket a sajátosságokat kellően figyelembe vegyék.

A vizsgálódás körét illetően a szektorális elemzés lehet komplex, vagyis magába foglalhat minden szükséges mutatót, amely a vizsgált szektor tevékenységének teljes, objektív értékelését lehetővé teszi; vagy az elemzés lehet részleges, azaz a szektor tevékenységének csak egyes vonatkozásait öleli fel.

A szektorális elemzések körébe az irányító szervek (igazgatóságok) különböző fokig vonhatók be - egyes vállalatoktól és gazdálkodó egységektől (alágazatoktól) kezdve, egészen a nagyobb ágazatokig és minisztériumokig. Tekintettel arra, hogy a gazdasági tevékenység összevont értékelésekor az elemzés a könyvvitel általánosított értékmutatóira épül (amelyeket a minisztériumok összesítenek), az elemzés lefolytatásának felső határát a minisztériumok jelentik. Ezeken a határokon túl a körzetek, komplexumok és ágazatok tervteljesítésének és a fejlődés dinamikájának tanulmányozása, a népgazdaság társadalmi-gazdasági fejlődésére vonatkozó állami tervteljesítés elemzése, az elemzés speciális formáját jelenti - a népgazdasági elemzést.

A vizsgált szektor gazdasági tevékenységének eredményei általánosított, mennyiségi és minőségi mutatókban tükröződnek. Éppen ezért, a végzett munka értékelése az értékesítés, a nettó termék, a bruttó jövedelem, a nettó jövedelem, az állóeszközök hatékonysága, a munka termelékenysége, a nyereség, a jövedelmezőség, az önköltség és más, statisztikai és könyvviteli mutatók segítségével történik.

A mutatók színvonalát sokféle feltétel és tényező (műszaki, technológiai, szervezési, szociális, pszichikai, pénzügyi-gazdasági stb.) kölcsönhatása határozza meg. Ezért a gazdasági tevékenység komplex, a munka hatékonyságának növelését célzó szektorális elemzés megkívánja, hogy különböző területek - tudomány, technika, technológia, szervezés és vezetés, ellátás, értékesítés - szakértői vegyenek részt benne.

A gazdasági folyamatok alapos tanulmányozásához a szektorális elemzés állandó, műszaki-gazdasági fejlesztése szükséges. A műszaki-gazdasági elemzésnek az is feladata, hogy objektíven értékelhető legyen az egyes gyáregységek és az önálló gazdasági elszámolásban résztvevő, más részlegek hozzájárulása a közös eredményekhez. Gyakorlatunkban sajnos a műszaki-gazdasági elemzés körébe tartozó fogalmak értelmezése nem eléggé kidolgozott. Ennek megfelelően az egyes szektorok vonatkozásában végzett elemző munka tartalmának és módszereinek a termelés sajátosságait is figyelembe vevő meghatározása, az elemzések továbbfejlesztésének és tökéletesítésének egyik legfontosabb feladata.

### Az alkalmazott módszerek

A szektorális elemzések során az alábbi alapvető módszerek kerülnek alkalmazásra:

Összehasonlító módszer: E módszernél a vizsgált szektor eredményeit egybevetik

- az adott időszak ellentervével;
- az élenjáró műszaki-gazdasági mutatókkal;
- az előző időszakok beszámolóival (a folyó év korábbi negyedéveivel, vagy az elmúlt évek azonos időszakaival);
- azoknak a hasonló szektoroknak az eredményeivel, amelyek az országban vagy külföldön a legkedvezőbb mutatókat érték el.

Az elmúlt években éppen ez utóbbi módszer, melyet szektorközi összehasonlító elemzés módszerének is neveznek, különösen nagy jelentőségre tett szert. Ez a módszer, az élenjáró tapasztalatok feltárása és elterjesztése érdekében, a termelésük alapján rokon vagy hasonló profilu szektorok tevékenységével kapcsolatos eredmények összehasonlítására épül.

A szektorközi elemzést az összehasonlításra kerülő szektorok munkájának összevont, általánosított mutatói, az egyes termékfajták termelésével összefüggő sajátos mutatók, s az alkalmazott berendezéseket, a felhasznált anyagokat, az egyes munkaműveleteket, technológiai folyamatokat jellemző műszaki-gazdasági mutatók alapján végezhetjük el.

A csoportosítás módszere. A szektorális elemzés nem korlátozódik a szektor egészére vonatkozó általános és átlagos mutatók vizsgálatára, mivel ez nem

adna teljes képet a szektor tevékenységéről. Éppen ezért kiegészül a szektort alkotó egységek vállalatok, gyáregységek eredményeinek vizsgálatával; továbbá egyes rész-mutatókat is felhasználnak (például: a termelési volumenre vonatkozó terv teljesítésének tanulmányozásakor külön vizsgálják a terv teljesítését az egyes termékek vonatkozásában, azaz áru nomenklatura szerint; a munkanormák teljesítésének általános értékelésekor - vizsgálják az egyes munkáscsoportok norma teljesítményeit; a termékek teljes önköltségének elemzésekor tanulmányozzák az egyes kalkulációs tételeket stb.).

Számos esetben, annak érdekében, hogy a szektorális elemzést elősegítsék, a tanulmányozott szektorhoz tartozó részlegek együttesét egy vagy néhány lényeges ismertetőjegy alapján csoportokra osztják, - például termékvolumen nagysága szerint; a foglalkoztatottak létszáma és az alapok értéke szerint; az önköltség szintje alapján; az állóeszközök hatékonysága szerint stb. A csoportosítás segítségével feltárhatók és jellemezhetők a jelenségek szociális-gazdasági és műszaki-gazdasági típusai, s a jelenségek kialakulását meghatározó különböző tényezők közötti kölcsönhatások.

A láncolatos behelyettesítés módszere. A gazdasági tevékenységet jellemző egyes mutatók változása jelentős számú tényező hatására megy végbe. Kíváncsús, hogy minden egyes tényező mennyiségi hatását is meghatározzuk. Az egyes tényezőknek a munkatermelékenységre gyakorolt hatását általában a láncolatos behelyettesítés módszerének segítségével mutatják ki. Ennél a módszernél olyan feltételes számítást végeznek, amelynél az egyes tényezőket a tényleges adatok alapján fokozatosan behelyettesítik, a többit pedig változatlanak tekintik. A módszer alkalmazása megköveteli a tényezők tudományosan megalapozott, és az elemzés konkrét szükségleteinek megfelelő osztályozását.

A döntő láncszemek kiválasztásának módszere. A szektorális vizsgálatok során rendkívül sok tényezővel és jelenséggel találjuk magunkat szembe. Ezek teljeskörű elemzése gyakran lehetetlen. Ennek figyelembevételével alkalmazzák a döntő láncszemek kiválasztásának módszerét. A munkatermelékenység színvonalának alakulására számos tényező hat. Meghatározott termelési feltételek között mégis célszerű a figyelmet két-három döntő, fő tényezőre összpontosítani. Ezek közé a tényezők közé sorolható például a műszaki színvonal, a dolgozók szakképzettsége, a termelés szakosításának színvonala, stb. A döntő láncsze-

mek kiválasztásának módszere nemcsak az egyik vagy másik jelenség okainak tisztázását, hanem a termelés további műszaki és szervezési tökéletesítésével kapcsolatos feladatok eddigieknél sikeresebb megoldását is előmozdithatja.

Az index módszer. Az utóbbi időben a szektorális elemzésekben szélesebb körben alkalmazzák az index-módszert. Itt bonyolult, összetett jelenségek faktorait elemezve, az adott elemzés szükségleteinek megfelelően használják fel a különbözőféle összetett indexekből kapott eredmények közötti különbségeket. Ez azt jelenti, hogy a vizsgált szektor tevékenységének elemzése során összetett indexek segítségével vizsgálják azok dinamikáját, és ily módon a szektor tevékenységének egyes adatait változásukban vizsgálják. A munka termelékenységének elemzésekor az index módszer segítségével általában a következő, alapvető tényezőket vizsgálják: a munkaidő felhasználása, a szakképzettség növelése, a gépesítés fokozása.

Mérleg módszer. E módszerrel a beszerzések, az anyagkészletek, valamint a felhasználás közötti összefüggéseket állapítják meg. Ugyancsak mérleg módszerrel alkalmazzák a munkaidő felhasználása, a berendezések működése, a bevételek és kiadások stb. tanulmányozásakor.

Egyéb módszerek. Az utóbbi időben a matematika és a matematikai-statisztika területéről számos más módszert is alkalmazzák, mint pl. szórás elemzés, korrelációs elemzés stb.

### A pamut- textilipar szektorális vizsgálata

A vizsgálatra 1971-1972-ben került sor. E szektor vizsgálatának alapvető feladata az volt, hogy nyomon kövesse és elemezze a pamut-textil termelés 1965-1970 közötti időszakban elért színvonalát, a koncentráció és szakosítás hatékonyságát is.

A kutatás a pamut-textilipar munkájára vonatkozó statisztikai és könyvviteli adatok, továbbá az 1965-1970-es időszakot felölelő és olyan specifikus mutatókat tartalmazó, egyszeri beszámolókon alapult, amelyeket valamennyi pamut-textilipari vállalat kitöltött. Az egyszeri beszámolók alapján készültek az alágazatok szerinti, valamint az elemzések alapját képező (a koncentrációt, szakosítást és hatékonyságot jellemző) csoportosítások.

A kutatási beszámoló három fejezetből áll:

- I. Bevezetés;
- II. A pamut-textilipar termelésének koncentrációja és szakosítása;
- III. A pamut-textilipar koncentrációjának és szakosításának hatékonysága.

A bevezetés hangsúlyozza a pamut-textilipar jelentőségét, amelyet a termékvolumen arányával, a foglalkoztatott munkások létszámával, a beruházásokkal, a termelési alapokkal, az exporttal és az iparág más mutatóival részletesen jellemez. Nemcsak az 1965–1970-es évek időszakában folytatott tevékenység során elért eredményeket veszi számításba, hanem a textilipar hosszabb távu fejlődését is, és részletesen elemzi a pamut-textilipar fejlődésének általános tendenciáit.

E fejlődési tendenciákat az előállított termékek érték és naturális mutatókkal jellemzett dinamikájának és ütemének segítségével kutatja, összehasonlítja más KGST tagországok termelésével, az egy lakosra jutó termeléssel, tőkeigényességi, önköltségi, jövedelmezőségi és más mutatókkal. Emellett az elemzés, amennyire ez lehetséges, külön vizsgálja a fonó- és a szövőipart, a lehetőség szerinti leghosszabb időszak (1952–1970. évek) alapján.

A második fejezet a figyelmet a következő kérdésekre összpontosítja:

1. A termelés koncentrációja;
2. A pamut-textilipar területi megoszlása;
3. A termelés koncentrációja más országok textiliparában;
4. A pamut-textilipar termelésének szakosítása;
5. A termelési kooperáció a pamut- textiliparban.

Az első ponthoz ("A termelés koncentrációja") az 1965–1970-es időszakra vonatkozóan 38–40 (1970-re vonatkozóan 42) vállalattól kapott adatok feldolgozásának eredményeit használták fel. Két alapvető módszert alkalmaztak: "átlagolás" és "csoportosítás".

A felhasznált főbb mutatók: a vállalatok száma, az orsók száma (a fonóiparban), a szövőszékek száma (a szövőiparban), bruttó termelés, termelési alapok. Valamennyi mutatóra, 1965 és 1970 évek vonatkozásában, átlagos értékeket is számoltak. Ezek alapján elemezték a fonóipar és külön a szövőipar termelésének fejlődését.

A felsorolt főbb mutatókat, kis (20.000 orsó), közép (20.001–40.000 orsó)

és nagy (40.000 orsó feletti) pamutfonóipari vállalatok szerint csoportosították, és az eredményeket e csoportosításnak megfelelően részleteen elemezték.

A vállalatok és mutatók második csoportosítását a bruttó termelés volumen szerint végezték el. A csoportok a következők:

5.000 ezer leváig  
5.001 - 10.000 ezer leváig  
10.001 - 15.000 " "  
15.001 - 20.000 " "  
20.001 - 25.000 " "  
25.001 - 26.000 " "  
26.001 ezer leva és felette.

A harmadik csoportosítást a fonóipari vállalatoknál a nettó termelési volumen alapján végezték el. Az elfogadott csoportok az alábbiak:

1.000 ezer leváig  
1.001 - 2.000 ezer leváig  
2.001 - 3.000 " "  
3.001 - 4.000 " "  
4.001 - 5.000 " "  
5.001 ezer leva és felette.

A negyedik, s egyben utolsó csoportosítás a fonóipari vállalatokra vonatkozóan az ipari termelésben foglalkoztatottak átlagos létszáma alapján készült. Az egyes csoportok:

200 főig  
201 - 500 főig  
501 - 1.000 főig  
1.001 - 2.000 főig  
2.001 fő és felette.

A szövőipari vállalatoknál 4 hasonló csoportosítást készítettek. A nyert eredmények alapján részletesen elemezték a pozitív és negatív tendenciákat, és megfelelő következtetéseket vontak le.

A tanulmány második pontja ("A pamut-textilipar területi megoszlása") a következő kérdéseket vizsgálta:

a/ A vállalatok területi elhelyezkedése az ország egyes körzeteiben lévő munkaerő minél teljesebb foglalkoztatottsága szempontjából;

b/ Az új vállalatok építése, a régi vállalatok rekonstrukciója, a nyersanyagforrások, a fogyasztási körzetek, a kooperációs szállítások és a szállítási költségek közötti összefüggések.

A harmadik pontban ("A termelés koncentrációja más országok textiliparában") összegyűjtötték és elemezték a vizsgált kérdésekkel kapcsolatban más országok textiliparáról rendelkezésre álló adatokat.

A negyedik pont ("A pamut-textilipar termelésének szakosítása") az ún. "szakosítási koefficiens" segítségével részletesen elemzi az elért szakosítás fokát - általában és külön a kis, közép és nagy fonó- és szövőipari vállalatoknál. Ezt a koefficienst a vállalat fő, szakosított (egynemű) termékeinek volumene és a bruttó termelési volumen közötti arány alapján (összehasonlító áron) számították ki. A kutatás a termelés szakosításának és koncentrációjának összefüggéseit a kis, közép és nagy vállalatokra vonatkozó csoportosítások eredményei alapján is elemzi. A szakosítással kapcsolatban megvizsgálták a termelési folyamatok automatizálásával összefüggő kérdéseket is.

Az ötödik pontban ("A termelési kooperáció a pamut-textiliparban") az ún. "termelési kooperációs koefficiens" segítségével felmérték és értékelték a kooperáció színvonalát. A koefficiens kapcsolatot mutatott ki a felhasználó vállalatok kooperációs szállításainak értéke és az árutermelés teljes önköltsége között. Az elemzés minden olyan fonó- és szövőipari vállalatra kiterjedt, amely az 1965-1970-es időszakban kooperációs tevékenységet folytatott.

A harmadik fejezet, amely "A pamut-textilipar koncentrációjának és szakosításának hatékonyságát"-t vizsgálja, két részből áll:

1. A koncentráció hatékonysága a pamut-textiliparban;
2. A szakosítás hatékonysága a pamut-textiliparban.

Mindkét részben külön vizsgálták a fonóipar és a szövőipar kérdéseit.

Az első rész, a pamut-textilipari termelés koncentrációjának hatékonyságát jellemzi az alábbi mutatókkal:

a/ 100 leva értékű árutermelésre jutó önköltség. Ezt tekintik a termelési koncentráció hatékonyságának mérésére szolgáló, alapvető mutatónak. Ez a mutató szintetizáltan fejezi ki a termelési költségeket, következésképpen ki kell

hogy mutassa a koncentráció fokának emelkedésével kapcsolatban a költségek csökkenési tendenciáját;

b/ A termelés jövedelmezősége a nyereség tömeg és a termelési alapok értéke közötti viszony alapján került meghatározásra. A koncentráció fokának növekedésével a termelés jövedelmezősége általában növekvő tendenciát kell hogy mutasson;

c/ A munka termelékenységét a bruttó illetve nettó termelési volumen és a termelésben foglalkoztatottak száma alapján számították. A koncentráció fokának növekedésével a munka termelékenységének növekedése szempontjából kedvező feltételek jönnek létre.

A koncentráció hatékonyságának elemzéséhez, a vállalatokat ezen mutatók alapján 1965-re és 1970-re különböző csoportokba sorolták. A csoportosítás ismérveiként a második fejezetben vizsgált kritériumokat vették figyelembe:

- kis, közép és nagyüzemek az orsók (szövőszékek) számának megfelelően;
- csoportok a termékvolumen nagysága szerint;
- csoportok a termelésben foglalkoztatottak létszáma alapján.

Az elemzés kiegészítő számításai a munka termelékenységének és a termelés koncentrációjának növekedése közötti kapcsolat vizsgálatára irányultak. Ennek során korrelációs összefüggést mutattak ki a termelés koncentrációja és a hatékonyság mutatói (önköltség, jövedelmezőség, termelékenység) között.

A második részben a vizsgálatot külön-külön elvégezték a fonó és a szövőiparra is. Itt a vállalatokat, a termelés szakosításának foka alapján, három csoportba sorolták. Az első csoportba azok a vállalatok kerültek, amelyeknél szakosított terméket nem állítanak elő; a másodikba azok, amelyek szakosított termékekkel rendelkeznek; a harmadik csoportba pedig azok a vállalatok, amelyeknél valamennyi termék szakosított. A hatékonyságot jellemző mutatóknak a szakosítástól függő változását 1970 évben 1965-höz viszonyítva vizsgálták, a mutatók megegyeznek a korábbiakkal (önköltség, jövedelmezőség, termelékenység).

A szektorális elemzések olyan fontos eszközt jelentenek, amelyek a Bolgár Termelékenységi központ, az ágazati minisztériumok és a gazdálkodó egységek, Bulgária gazdasági fejlődésének jelenlegi szakaszában a termelés hatékonyságának növelése érdekében, a lehetséges tartalékok feltárása és hasznosítása céljából növekvő mértékben alkalmaznak.



G. Kalok:

## A SZÜKSÉGLETEK FEJLŐDÉSE ÉS A TERMELÉSI STRUKTURA

Az NDK gazdasági fejlődését a legfontosabb mutatók folyamatos növekedése jellemzi. Ez tükröződik a fogyasztás növekedésében is, amit az alábbi táblázat szemléltet:

1. sz. táblázat

A lakosság által elfogyasztott áruk és szolgáltatások indexe<sup>1/</sup>

Év	Fogyasztott termékek és szolgáltatá- sok összesen	Fogyasztá- si cikkek	Szolgálta- tások	Ebből	
				fizetett szol- gáltatások	nem-fizetett szolgáltatások
1960	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
1965	116,0	114,2	120,3	119,8	119,9
1966	121,4	119,5	125,7	125,7	126,3
1967	127,5	123,2	137,3	130,7	142,9
1968	132,1	127,2	143,6	134,7	148,7
1969	139,4	133,6	153,1	139,6	159,0
1970	147,9	139,5	167,6	144,6	177,6
1971	154,2	143,2	180,1	144,6	196,2
1972 <sup>2/</sup>	162,8	148,2	197,5	153,5	216,0

<sup>1/</sup> Az NDK Statisztikai Évkönyvei alapján számítva

<sup>2/</sup> Előzetes adatok

A lakosság fogyasztásának növekedését tükrözi az egy főre jutó reáljövedelem indexe is, amely 1965-1970 között 22 százalékkal emelkedett és az 1971-75-ös időszakban várhatóan 21-23 százalékkal növekszik. A fogyasztás előbbi tendenciája várhatóan hosszabb távon is érvényesül.

A szocialista országokban a gazdaság- és társadalompolitika elválaszthatatlan egységet alkot. A központi állami tervezés feladata, hogy hosszú távon biztosítsa a termelés és a fogyasztás hatékony strukturáját, s biztosítsa a gazdasági források racionális elosztását a termelés és a fogyasztás különböző szférái között, abból a célból, hogy a szükségletek mind teljesebb kielégítését valósítsák meg (pl. a közintézmények és az egyéni háztartások a fogyasztás különböző szféráiba tartoznak).

A fogyasztás és a termelés strukturájának ilyen nézőpontból történő elemzésére az NDK Tudományos Akadémiájának Központi Közgazdasági Intézetében egy olyan módszert alakítottunk ki, amely a fogyasztási cikkek és a lakossági szolgáltatások végtermékeit nagy fogyasztási komplexumokra osztja fel (ezeket mi szükségleti komplexumoknak nevezzük). Az egyes szükségleti komplexumoknak megfelelő bruttó termelést a teljes ráfordítások segítségével határozzuk meg (a népgazdasági input-output modell inverz mátrixa segítségével). Ezáltal lehetővé válik, hogy a hosszú távu tervidőszakra vonatkozóan is megvizsgáljuk a kiválasztott fogyasztási komplexumok alternatív koncepcióit - különböző preferenciák figyelembe vételével - abból a szempontból, hogy a termelési struktúra változását nézve milyen következményekkel járnak.

Nem térünk ki részletesen arra a problémára, ami a tervmérlegeknél az input-output ténymérleg technikai koefficienseinek felhasználásából adódik. A következőkben csak a kialakított szükségleti komplexumok rendszerét és azokat az eredményeket szeretném bemutatni, melyeket egy kiválasztott időszak - év - végtermékének és bruttó termelésének elemzése alapján nyertünk.

Az olyan alapvető szükségleti cikkekből, mint az élelmiszerek, a kommunikáció stb. kiindulva a termékeket, szolgáltatásokat és az anyagi feltételeket abból a szempontból csoportosítottuk, hogy milyen speciális igényeket elégítenek ki. A hosszú távu tervezés követelményei alapján az egyes szükségleti komplexumok kialakításának kritériuma egyrészt a fogyasztási szükségletek, a termékfajták, szolgáltatások és anyagi feltételek típusa, másrészt a gyakorlati statisztika és tervezés feldolgozási lehetősége. Egy-egy ágazat fogyasztásra szolgáló végtermékét csak kivételes esetekben lehet egyetlen szükségleti komplexumba besorolni.

A fogyasztás alábbi szükségleti komplexumaival célszerű dolgozni:

1. táplálkozás,
2. ruházkodás,
3. lakás,
4. lakás fenntartás,
5. személyi higiénia,
6. egészségügyi és szociális szolgáltatások,

7. kultúra és információ,
8. oktatás és tudomány,
9. sport és szórakozás,
10. közlekedés,
11. kommunikáció,
12. egyéb szociális szükségletek.

Más szükségletek, mint pl. a levegő, élelem, ruházat, biztonság stb. szerinti osztályozással nem foglalkoztunk, mivel ezek a szükségletek strukturálisan csak hosszabb időszak alatt változnak meg alapvetően. A társadalmi eredetű szükségletek valószínűleg gyorsabban változnak, mint a természet által meghatározott szükségletek, amelyek részben változatlanok maradhatnak egy relatíve hosszú történelmi időszakban is. Az egyes tervezési fázisokban azonban változik azon termékek, szolgáltatások és anyagi feltételek mennyisége és minősége, amelyekre a szükségletek konkrétan irányulnak.

Igy az elemzést nem ugyanazon fajta termékekkel, hanem a termékek olyan nagy csoportjaival kezdjük, amelyek egyazon alapvető szükséglet kielégítésére alkalmasak.

A csoportok kialakításánál nem tettünk különbséget abból a szempontból, hogy a szükségleteket munkaidő alatt vagy a szabadidőben elégtik-e ki (pl. táplálkozás, tanulás); hogy a szükségletek kielégítésére szolgáló termékeket és anyagi jellegű szolgáltatásokat egyéni jövedelemből vagy közösségi alapból fizetik-e (pl. oktatás vagy egészségügyi szolgáltatások); hogy egyéni vagy társadalmi igény volt-e a szükséglet kielégítésére (pl. közlekedési eszközök). Ezek a tényezők hosszú távon – a munkafeltételek állandó változásán, a jövedelemelosztáson és a fogyasztási formákon keresztül – döntően befolyásolják a lakosság fogyasztásának strukturáját.

A szükségleti komplexumok kialakításával kapcsolatban meg kell jegyezni, hogy nem minden emberi és társadalmi szükségletet vettünk figyelembe, hanem csak azokat, amelyek mérhető javak és anyagi jellegű szolgáltatások elfogyasztásához kapcsolódnak.

Az anyagi szükségletek nagy komplexumában az általunk kidolgozott szükségleti klasszifikáció, az emberi szükségletek sokrétűségét figyelembe véve, nem teljes. Az olyan szükségletek, amelyek a közösségi tevékenységre és elisme-

résre vagy a társadalmi tevékenység bizonyos formáira irányulnak pl. bizonyos anyagi előfeltételekhez kapcsolódnak, de teljesen csak szociológiai (nem gazdaságilag) elégíthetők ki, a mi nomenklaturánkban az "egyéb társadalmi szükségletek" és a "kultura és információ" stb. anyagi fogyasztásaiban szerepelnek. Ezért az elemzésben nem vehetjük figyelembe a szükségletkutatás szociológiai illetve társadalmi aspektusait.

Tekintettel azonban arra, hogy a modern társadalomban ilyen igények kielégítése fogyasztási cikkek és anyagi jellegű szolgáltatások formájában megtestesülő anyagi feltételekhez kapcsolódik, ezért a népgazdaság végső fogyasztásának szükségletek szerinti elemzése hasznos segítséget nyújthat a szükséglet-kielégítés társadalompolitikai aspektusaiban, a célok realizálásának különböző formáiban stb. bekövetkezett változások részletesebb vizsgálatához is. A szociológiai vizsgálatok alapján figyelembe lehet venni a fogyasztás és az életmód változásból adódó gazdasági követelményeket. A fejlett szocialista társadalomban az egyéni és társadalmi fejlődés lehetséges tendenciáinak felvázolása során nemcsak azt kell megmutatni, hogy mi a kívánatos a szocializmus és az egyén személyiségének fejlődése szempontjából, hanem azt is fel kell tární, hogy ennek megvalósítására a termelési szférában milyen lehetőségek vannak.

A szükségleti komplexumoknak megfelelő fogyasztással kapcsolatban kiszámítottuk a felsorolt 12 fogyasztási szükségleti komplexum kielégítéséhez igényelt termelést és a szükségleti komplexumokhoz hasonlóan csoportosított beruházásokat. A számításokat az 1968-as év adatai alapján a foglalkoztatott munkaerőre és a termékek és szolgáltatások előállításához kapcsolódó állóeszközökre is elvégeztük.

A munkaerő és állóeszköz szükséglettel kapcsolatos vizsgálatok eredményei megmutatják, hogy milyen igények merülnek fel az egyes szükségleti komplexumokban és alapul szolgálnak ahhoz, hogy ezeket a különböző igényeket kiindulópontként kezeljük a szükségletek különböző sorrendben történő kielégítésére épülő alternatív variánsok kidolgozásánál.

Intézetünkben a 12 szükségleti komplexumra vonatkozóan 13 ágazat figyelembevételével végeztünk számításokat a bruttó és végtermék fogyasztására, valamint a hozzájuk kapcsolódó állóeszközökre és munkaerőre. A számításokat a társadalmi termék input-output mérlege alapján végeztük és jól értékelhető

eredményeket kaptunk. A 2. sz. táblázat az egyes szükségleti komplexumok arányait az előbbi négy tényező alapján jellemzi.

2. sz. táblázat

A fogyasztást szolgáló végtermékek, a bruttó termelés, az állóeszközállomány és a munkaerő megoszlása a szükségleti komplexumok szerint

Szükségleti komplexum	Végtermék	Bruttó termék	Állóeszköz-állomány	Munkaerő
Táplálkozás	35,3	37,0	34,2	36,4
Ruházat	9,8	9,0	7,9	10,5
Lakás és lakás fenntartás	10,7	10,2	13,3	9,5
Oktatás, kultúra	3,8	3,5	3,5	3,9
Egészségügyi és szociális szolgáltatások	2,5	2,3	2,5	2,0
Közlekedés	6,2	5,7	8,6	6,0
Kommunikáció	1,7	1,5	2,4	1,8
Egyéb szociális szükségletek	3,6	2,5	4,0	3,4
Fogyasztás összesen	73,6	72,7	76,4	73,5
Beruházások	26,4	27,3	23,6	26,4
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0

Az a társadalmi-gazdasági feladat, amelynek megoldásához a szükséglet-kielégítés különböző rangsorát kialakítjuk, meglehetősen változatos lehet. Attól függően, hogy a lakosság egyes csoportjainak az egyének jövedelméből lehetséges kiadásait, a javak és szolgáltatások speciális csoportjaira irányuló szükségleti struktúra vagy a teljes fogyasztás változását vesszük figyelembe, e tényezőknél, a munka- és életfeltételek hosszú távu fejlődésének gazdasági és társadalmi folyamatként való vizsgálatánál különböző hosszú távu tervezési időszakokat és eltérő kutatási módszereket, elméleti kiindulópontokat kell alkalmazni.

A hosszú távu tervezésre való felkészülés keretében a szükségletek, illetve a teljes szükségleti komplexumok különböző rangsorainak vizsgálatánál azt a célt tűztük magunk elé, hogy megalapozott prioritásokat dolgozzunk ki a népgazdasági - gazdasági forrásainak ágazatok és területek közötti elosztására, s hogy

így alakítsuk ki a szükségleteknek megfelelő hatékony és hosszú távon stabil népgazdasági struktúrát, amely biztosítja a hatékonyság magas színvonalát.

A fejlettség meghatározott szintjén adott gazdasági és műszaki kapacitásokból kiindulva (beleértve a külgazdasági kapcsolatokat is) a társadalmi és egyéni fogyasztás szféráit és komplexumait meghatározott arányokban kell kialakítani. Ha az egyes szférák (pl. oktatás, lakás) hosszú távon lemaradnak, akkor ez ellentétesen hat az életszínvonalra, negatív anyagi és erkölcsi következményként csökkentheti a szabadidőt, károsíthatja a társadalmi termelés és anyagi ösztönzés hajtóerőit. A munkaerő, a beruházások, a nyersanyagok, de elsősorban a beruházások különböző ágazatok között történő elosztásának, az életszínvonal minőségi emelésének meghatározott arányok szerint szisztematikusan kell végbemennie, úgy hogy figyelembe vegyük a differenciált egyéni szükségleteket illetve szükségleti komplexumokat. A termelési és szolgáltatási szféra fejlődésében a súlypont meghatározása (mint pl. a komplex feladatoknak az ötéves tervben történő megfogalmazása) nemcsak az életszínvonalat érinti közvetlenül, hanem a népgazdaság anyagi és nem-anyagi szféráinak arányosságát és hatékonyságát is.

Valószínűleg nincs olyan társadalmi preferencia-rendszer, amely - adott körülmények adatai alapján, pl. 1974-75-re, kidolgozva - 10-15 évig érvényes lenne és amely megfelelően orientálhatná a hosszú távu illetve az ötéves tervezést. A szükségletek kielégítése során jelentős eltolódások mehetnek végbe a szükségletek illetve a szükségleti komplexumok rangsorában és ez a népgazdaság anyagi és nem-anyagi jellegű termékei fogyasztásában a szükségleti komplexumok csökkenő, illetve változatlan részarányát eredményezheti - továbbá változások mehetnek végbe az emberek munkamódjában és életmódjában is. Ezt fejezik ki a lakosság által a népgazdaság egyes ágazataival és szféráival szemben támasztott igényekből adódó szükségletek változásai, valamint a beruházások, a munkaerő stb. elosztásának változásai.

A fejlődési tendenciákat, pl. a "táplálkozási" és az "egészségügyi és szociális szolgáltatások" szükségleti komplexumában a jelenlegi tudásszint szerint úgy kell értékelni, hogy az ételmiszer-előállítás volumene aligha fog nőni, de minőségileg fejlődni fog, és lassan az egészséget jobban szolgáló táplálékok és a hatékony táplálkozási formák felé halad. Ez azt jelenti, hogy a mezőgazdasági

és élelmiszeripari termékek választéka és az étkezéssel kapcsolatos szolgáltatások változni fognak. Ez utóbbi tényezőhöz a beruházások és a munkaerő iránti pótlólagos igények kapcsolódnak.

A társadalmi és egészségügyi szolgáltatások komplexumát természetesen elsősorban az NSZEP VIII. kongresszusa által elfogadott szociális és jóléti politika, az egészségügyi szolgáltatások további fejlesztéséről hozott döntések fogják meghatározni. E szükségleti komplexumot illetően biztonsággal lehet feltételezni, hogy részesedése a lakossági fogyasztásban növekszik. Ezért a hosszú távú tervkonceptió kidolgozásánál e komplexum beruházási és munkaerőigényének figyelembevétele igen fontos. Számításba kell venni azt is, hogy az anyagi és nem-anyagi termelési szférában eltérő az alkalmazottak szakképzettségi színvonala. A nem-anyagi szféra szolgáltatásainak kiterjesztése - beleértve az egészségügyi ellátást is - nemcsak mennyiségileg növeli a munkaerőszükségletet, hanem igényt támaszt kvalifikáltabb munkaerő iránt is. Ennek következtében a képzési költségek és a képzési idő is növekszik.

Intézetünk erre vonatkozó számításai azt mutatják, hogy a nem-termelő szférában foglalkoztatottak átlagos képzési költsége 28 %-kal magasabb, mint a népgazdasági átlag. 1962 és 1971 között a termelő szféra állóeszközei 63 %-kal emelkedtek, ugyanakkor a nem-termelő szférában a növekedés 16 % volt (a teljes népgazdaságban 39 %). Ugyanezen időszak alatt a termelő szféra oktatási alapja 52 %-kal, a nem-termelő szféráé pedig 70 %-kal nőtt (a népgazdaság egészében 56 %-kal).

Az egyes szükségleti komplexumokra vonatkozóan olyan számadatokból szerezhetünk információkat, amelyek értékelik a terv alapján várható strukturális változások irányát (valamint a termelés makroökonómiai struktúra változásait). Ezzel függnek össze a népgazdaság termelő szférájával szemben támasztott hatékonysági követelmények, a munkaerő-igény és az intenzifikálás kívánatos üteme is.

Nyitva marad azonban az a kérdés, hogy mikor következik be a szükségleti komplexumok növekedési ütemének változása, illetve mikor és milyen mértékben váltja ki ezt a változást a központi állami tervezés és irányítás. Egy valóban stabil, hosszú távú struktúra politika megvalósításához jól megalapozott válaszokra van szükség.

Ahhoz, hogy e területen előrelépjünk, figyelmet kell szentelnünk annak a kérdésnek, hogy milyen kritériumok játszanak szerepet a rangsorok kialakításánál és mely társadalmi, gazdasági, pszichológiai vagy fiziológiai tényezőket kell állandóan figyelembe venni.

A gazdasági rangsor kialakításának leggyakoribb kritériumiai az emberek szükségleteinek sürgőssége vagy a fogyasztás növekedésének nagysága. A szükségletek elemzésénél a rangsorok ellenőrzésére jó módszerek állnak rendelkezésünkre. A meglévő statisztikai anyagokat is fel lehet úgy használni - ha a szükségleti struktúra minőségi változásai nem képezik a vizsgálatok tárgyát -, hogy meglehetősen jó eredményeket kapjunk.

E munka elvégzésére szükség van az NDK-ban is, mert ennek alapján ismerhetők meg a szükségletekhez, illetve a lakosság bizonyos csoportjai szükségletének kielégítéséhez, s általában a fogyasztók tömegéhez kapcsolódó összefüggések. Véleményem szerint azonban nem elegendő, hogy csak azokat a hosszu távu gazdasági döntéseket indokoljuk meg alaposan, amelyekre a szükségletek minőségi változásai, az új szükségletek, technológiák stb. gyakorolnak hatást. Alaposabb figyelmet kell szentelni a fejlett szocialista társadalom társadalmi-politikai fejlődésének, a munka és életfeltételek változásainak is.

A szükségleti komplexumoknak az egész közösség szocialista életmódja fejlődésében, a lakosság egyes csoportjainak és az egyéni személyiség fejlődésében betöltött szerepét, a népgazdaság termelő és nem-termelő szférájához tartozó ágazatainak meglévő és létrehozandó kapacitásait a rangsor kialakításában lehetséges kritériumként lehet tekinteni. Ugyancsak kritériumként értékelhetők azok a szükségletek, melyek az ujratermelési folyamat intenzifikálásából keletkeznek. Egy az előzőeknél távolabbra vezető kérdés, hogy milyen rangsor-kritériumot alkalmazzunk a szükségleti komplexumok hosszú távu fejlődésre vonatkozóan, illetve hogyan egyesítsük egy "konzisztens" koncepcióba a különböző kritériumok alapján kialakított rangsor-komplexumokat úgy, hogy ez lehetőséget nyújtson az ágazatok és szférák termelésének előzetes - mégha strukturájában nyers - számbavételére is.



## KISÉRLET A TERMELŐ ÁGAZATOK FEJLESZTÉSÉNEK ÉS ALLOKÁCIÓJÁNAK MODELLEZÉSÉRE ÉS OPTIMALIZÁLÁSÁRA

A Szovjetunióban az ágazati kutatások egyik legfontosabb területe a termelő ágazatok hosszútávú fejlesztési és allokációs tervhéze szükséges optimalizálási módszerek kidolgozása. A Központi Gazdaságmatematikai Intézet, a Közgazdasági Intézet és a Szovjet Tudományos Akadémia Szibériai Tagozatának Ipargazdasági Intézete, valamint más tudományos kutatóintézetek az említett célokra gazdasági-matematikai modelleket, megfelelő módszertant és eljárásokat dolgoztak ki s számos kísérletet végeztek az optimális ágazati tervváltozatok kiválasztására. A tanulmányokat és számításokat a nagyobb ágazatokra és az ipar-mezőgazdaság komplexumra az Akadémia kutatóintézetei, a Számítóközpont és a Szovjetunió Állami Tervhivatalának a Termelőerők Kutatásával Foglalkozó Tanácsa végezte el, s bevonták az összes érdekelt iparág tudományos kutató és tervező intézeteit is.

A népgazdaság ágazati szerkezete a műszaki fejlődés határainak következtében változik. A termelő iparágak általában igen szoros és kölcsönös kapcsolatban állnak egymással, mert különböző célokra alkalmas forrásokat használnak fel és termelésük a népgazdaság azonos vagy hasonló igényeit elégíti ki. Ezért, ha optimális ágazati tervet állítanak össze, a negatív hatásokat nem lehet kiküszöbölni, még ha minden esetben következetesen ragaszkodunk is az iparágak előre meghatározott klasszifikációjához. Az optimalizálni kívánt ágazati rendszer a termelő objektumok komplexuma, amely nemcsak egy, hanem egész csoport termelő ágazathoz tartozhat, s ezek kölcsönös kapcsolatai rendkívül intenzívek lehetnek. Ebből a megközelítésből adódik a prioritások sorrendjének jelentősége.

A komplexum termelő objektumainak leghatékonyabb fejlesztését, allokációját és szakosítását úgy határozzuk meg, mint egy termelési-szállítási típusu dinamikus gazdaság-matematikai problémát. Itt az egész komplexum és az egyes termelő objektumok üzemelésének és fejlődésének exogén és endogén feltételeit

a szóbanforgó tervidőszakon belül egyidejűnek tekintjük. Ezek korlátok formájában adóttak és olyan tervváltozatot keresünk, amely megfelel a célfüggvény szélső értékének, az adott optimalitási kritériumnak.

A kritériumok megválasztása egy helyi, ágazati problémában egész sor megoldandó problémához és bizonyos várt eredményhez kapcsolódik, amelyeket meghatároz az ágazati probléma célja és tartalma; lehetetlen a helyes kritérium kiválasztása, ha a probléma formalizálásának más szempontjait nem vettük figyelembe. Nem lehet elhanyagolni azokat a specifikus korlátokat, amelyeket előzőleg rögzítettünk, vagy a kritérium megválasztásával egyidejűleg rögzíteni fogunk, tekintettel a megbízhatósági indexekre, amelyek alapján a célfüggvény korlátainak paramétereit és gazdasági mutatóinak megbízhatóságát meghatározzuk, - a probléma ilyen vagy olyan módon történő formába öntése után a megfelelő optimalitási kritérium adódik. A rendszer megközelítése az említett problémák teljes megoldását követeli.

A távlati tervezés ágazati problémáinak formalizálására három megközelítés lehetséges:

1. rögzített sulyok meghatározása az optimalizálni kívánt árutermelő rendszer igényeinek kielégítésében, megadva a korlátozott források felhasználásának korlátait, minimalizálva a különféle fajta források (input) felhasználását;

2. a népgazdasági hatás maximalizálása, amelyet a források kitermelése és felhasználása közti különbség fejez ki, a korlátokat bizonyos igények kielégítésének rögzített szintjével, vagy pedig az adott rendszer rendelkezésre álló források felhasználásának felső határával adva meg;

3. az optimalizálni kívánt termelő egységek által előállított áruk iránti közszükségleti igény kielégítésének maximalizálása, amikor is a kérdéses ágazati rendszer által felhasználásra kerülő külső források korlátai adóttak.

A problémák formalizálása a gyakorlatban igen különböző lehet; például az egyik megközelítéssel lehetséges az összes pénzben kifejezett költség vagy az egyik döntő forrás fizikai mutatószámmal kifejezett ráfordítás minimalizálása. Vagy a második megközelítés révén maximalizálhatjuk az optimalizálni kívánt rendszer nettó népgazdasági hozamát. A harmadik megközelítéssel maximalizálhatjuk a kiválasztott legfontosabb cikk vagy bizonyos áruk "kosarának" termelését.

Jelenleg az ágazati távlati tervezésben leginkább az a megfogalmazás hasz-

nálatos, amely magába foglalja a termelés, a szállítás és a felhasználás pénzben kifejezett teljes költségösszegének minimalizálását azzal a feltétellel, hogy a rendszer kibocsátása iránti igény ismert és azt ki kell elégíteni. Ezen kívül, ha szükséges, a szűkös források felhasználásának korlátait is figyelembe vesszük.

A költségek minimalizálását célzó probléma megfogalmazása az alábbi feltételek legalább egyikének teljesülése esetén kézenfekvőnek tűnik:

- ha az optimalizálni kívánt ágazati rendszer kibocsátásának kereslete nem függ az eladási áráktól és mennyiségét a népgazdasági terv határozza meg,

- ha az optimalizálni kívánt ágazati rendszer által előállított termékek árai a távlati időszak folyamán nem meghatározottak vagy nem tekinthetők kielégítően megbízhatónak a rendszer fejlesztési tervének összeállítását megelőzően,

- ha az ágazati rendszer kibocsátásának igényére vonatkozó előrebecslések megbízhatóbbak, mint a rendszer rendelkezésére álló források korlátainak becslései. Megbízhatóság alatt itt a becsléseknek vagy az áraknak a népgazdasági optimum megközelítése szempontjából értékelt megbízhatóságát értjük.

A növekvő koncentráció és a bővülő szakosítás ellentmondásos tendenciákat eredményezhet a költségek mozgásában - a termelési kiadások növekednek a néha jelentős mértékben növekvő szállítási költségekhez képest is.

Azokban az ágazatokban, ahol a kibocsátási volumen növekedésével a specifikus termelési költségek csökkennek, a termelés hajlamos kisszámu vállalatnál való koncentrációra. De a termelés fokozódó koncentrációjával együtt növekednek a végtermékek szállítási költségei, valamint a nyersanyagok és félkész termékek szállítási ráfordításai is. Előfordulhat az is, hogy ezt a költségnövekedést nem haladják meg a termelési kiadások csökkenéséből eredő megtakarítások.

Ez az egyetlen komplex megközelítés, amely lehetővé teszi a nagy vállalatok allokációjának meghatározását, továbbá a kisebb vállalatok létesítésének megállapítását, tehát annak kimutatását, hogy mely esetekben lenne érdemes a széles körű szakosítás és mely vállalatokat kellene határozottabban szakosítani.

Ha csak az ágazati termelés problémáinak megoldására törekszünk, figyelmen kívül hagyva a szállítási tényezők esetleges hatását a vállalatok teljesítményére, méreteire és a szakosítás megválasztására ez a szekvenciális jellegű

megoldás magával vonhatja a nagy, szűk körben szakosított vállalatok létesítését, még ha gazdaságilag indokolatlan is.

Igy minden esetben, amikor az ágazati termelés elosztásának és az ágazat szakosítási tervének definiálásakor a szállítási tényezőket lényegesnek találjuk vagy ha ez lehetetlen, akkor amíg meg nem határozzuk, hogy a végtermékek, nyersanyagok stb. vagy a szállítás befolyásolja-e a termelési terv megválasztását - az ágazati problémát úgy kell formába önteni és megoldani, mint termelési-szállítási jellegű problémát.

A termelési-szállítási probléma, a termelési objektumok kérdésével párhuzamosan, olyan pontokkal (helyekkel) foglalkozik, ahol az ágazat végtermékeit felhasználják vagy ahol a nyersanyagokat kitermelik, ill. mindkettővel. Az ágazat vállalatai által termelt cikkek teljes keresletének területi elosztása rögzített, s a probléma felvett pontjainak az ország, megye, városok és egyes vállalatok gazdasági területei felelnek meg. Az első két esetben előzőleg bizonyos szállítási végpontokat jelölnek ki, amelyek a gazdasági területeket vagy körzeteket ténylegesen képviselik. A nyersanyagok és félkész termékek forrásainak területi elosztását hasonlóan rögzítik a pontok között. A termelési-szállítási probléma matrix formában meghatározott szállítási blokkjaiban az optimalizálni kívánt ágazat objektumai közti összes valós kapcsolatok, valamint a köztük és a késztermék felhasználók közti szállítási módok jutnak kifejezésre. Minden egyes pontpárra, ahol a felhasználók és szállítók elhelyezkednek, kiszámítjuk a köztük az egységnyi kibocsátásra vagy anyagforrásra felmerülő szállítási kiadások minimalizált értékét. Ebben az esetben lehetséges különböző speciális korlátok bevezetésének megfontolása is, pl. bizonyos fajta nyersanyagok felhasználásának lehetetlensége egy vagy több termék előállításánál, vagy azok csak korlátozott mennyiségben történő felhasználása; különös áruk vagy nyersanyagok nagyobb távolságra történő szállításának lehetetlensége, vagy különleges szállítók és különleges felhasználók összekapcsolásának szükségessége (mert pl. a felhasználó gyártástechnológiája a maga nemében speciális, vagy egyéb tényezők különlegesek). Ilyen speciális korlátokat vesznek figyelembe a szállítási blokkok megfelelő szerkesztésénél és a szállítási költségek ezekbe való beépítésénél.

Egy további igény jut kifejezésre az alábbi modellekkel kapcsolatban: az egy-

ségnyi teherárura számított szállítási költségeket állandónak vesszük és vonatkoztatjuk a teljes szállított mennyiségre, azaz a szállítási költségek és mennyiségek közti kölcsönös összefüggést lineárisnak feltételezzük. Nem létezik még olyan módszer, amelynek segítségével lehetséges lenne az elkülönült ágazati problémák megoldásánál a költségek és mennyiségek közti tényleges nemlineáris kapcsolatokat figyelembe venni.

A termelési-szállítási problémákat kétlépcsős vagy többlépcsős változatra lehet osztani. A kétlépcsős probléma keretében a termelést és a szállítás egyik szakaszát optimalizáljuk. Ez utóbbi a végtermék szállítását jelentheti, ha az előzetes elemzés azt mutatja, hogy a termelési terv készítésénél a nyersanyagok szállítási költségeit el lehet hanyagolni, illetve ha a feldolgozó vállalatok a nyersanyagszállítókhoz csak egyetlen úton kapcsolódnak. Lehetséges azonban ezt a nyersanyagok (vagy a félkész termékek) szállításának optimalizálására korlátozni, ha a végtermékek szállítási költsége elhanyagolható, vagy ha optimalizálni kell a végtermékek szállítási fázisát a termelési terv összeállításának után.

A többlépcsős problémában nemcsak az ágazat által előállított végtermékek termelését, hanem a nyersanyagok megszerzésének és feldolgozásának előző szakaszait is optimalizálni kell, tehát a szállításnak egynél több szakasza kerül optimalizálásra. Ez azt jelenti, hogy a többlépcsős problémában az ágazat termelési fejlesztésének, allokációjának és szakosításának optimális terveit a nyersanyagok kitermelésének és feldolgozásának előző szakaszaira és a nyersanyagok, félkész és kész termékek szállítására vonatkozó optimális tervekkel egyidejűleg dolgozzák ki.

Eddig nincs általánosan elfogadott módszer annak meghatározására, hogy hány szakasznak kell szerepelnie egy többlépcsős problémában. Azt gondolhatjuk, hogy a termelési és szállítási terv komponenseinek számából kell kiindulni, amelyet a változó csoportok száma, a nyersanyagok, félkész és késztermékek szállításának volumene fejez ki.

A probléma háromlépcsős, ha három összetevőből álló tervet készítünk; ha az ágazat termelési tervét (központi elem), a nyersanyagok (félkész termékek) szállítási tervét és a késztermékek szállítási tervét vizsgáljuk. Ennek megfelelően három változócsoporthoz tartoznak: a termelési módszerek intenzitása, a kész-

termék ill. nyersanyag szállítási módszereinek intenzitása, azaz a nyersanyagok (félkész termékek) szállítási volumene a szállítótól a feldolgozó üzemekig, és a késztermékek szállítási volumene a vállalatoktól a fogyasztókig. A háromlépcsős termelési-szállítási probléma olyan tervek készítését követeli meg, amelyek magukba foglalják pl. a munkaeszközök és végtermékek mozgásának következő szakaszait: a mezőgazdasági nyersanyagok beszerzési területel - elsődleges feldolgozó vállalatok - a mezőgazdasági nyersanyagokból árut termelő könnyűipari vállalatok; és az építőanyagok beszerzési pontjai - épületszerkezetek előállítására - valamint építési területek.

Ha a fenti sémához a nyersanyagok kinyerésének szakasza vagy egy további feldolgozási folyamat (pl. késztermékek előállítása) is kapcsolódik, akkor a probléma néglépcsőssé válik és így tovább.

A konkrét probléma gazdasági és gazdasági-matematikai megformulálásának szakaszában a probléma-szakaszok számának, tartalmának és sorrendiségének meghatározása az elemzés egyik alapvető feladata.

A később tárgyalásra kerülő modell egy ágazati probléma dinamikus megformulázását mutatja be. A dinamikus modellt a tervidőszak folyamatos pillanat sorozatára alkalmazott paraméterek jellemzik, ahol a korlátok rögzítettek és a termelési módszerek kialakulnak. Az ágazati optimalizálási probléma dinamikus megformulázása magasabb fokon felel meg a távlati tervezés igényeinek és ezért más lehetőségekhez viszonyítva előnyben kell részesíteni.

Ha az optimalizálási problémákat dinamikus formában fejezzük ki, két megközelítés áll rendelkezésre a termelő objektumok modellek segítségével történő, időben szekvenciális, kölcsönös koordinálására.

Az első megközelítést az a feltételezés fejezi ki, hogy az objektumok üzemelési módja "minden eljárást felölelő", és az objektum fejlesztését az időszoron úgy mutatja be, amely összefügg a megválasztott időpillanattal. A célfüggvény értékeit (azaz a költségeket) ebben az esetben integrálként számítjuk, azaz a teljes tervidőszakot évekből összegezve. lként számítjuk, azaz a teljes

A második megközelítésnél az üzemelési módok olyanok, hogy azok közül mindegyik az objektum egy szakaszát írja le kizárólag egyetlen kiválasztott időpontban. A célfüggvény értékeit itt minden kiválasztott időpontra kiszámítjuk. Az ilyen üzemelési módok kölcsönös ellentmondás-mentességét a modellbe

beépített pótlólagos korlátozások és az objektumok állaptának a tervidőszak időpillanataiban összeillesztett modelljei biztosítják.

Bemutatjuk most meg egy háromlépcsős dinamikus probléma modelljét. Az első megközelítést használjuk és azután megmutatjuk, hogyan lehet ebből továbbjutni a két- ill. négylépcsős modellhez. Ehhez diszkrét változókat tartalmazó modellt válasszunk, amelynek optimalitási kritériuma az összköltség minimuma.

Először meg kell határozunk a  $Z_i^r$ ,  $X_{ijkt}$  és  $Y_{\varphi i \psi t}$  változók értékét, amely mellett az  $L_{int}$  függvény (a tervidőszak termelési-szállítási költségeinek integrál összege) a minimumot éri el,

$$L_{int} = \sum_{i=1}^m \sum_{r=1}^{R_i} U_i^r Z_i^r + \sum_{t=1}^{T_{pl}} \sum_{k=1}^1 \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n S_{ijkt} P_t X_{ijkt} +$$

$$+ \sum_{t=1}^{T_{pl}} \sum_{\psi=1}^{\Psi} \sum_{\varphi=1}^{\Phi_{\psi}} \sum_{i=1}^m S_{\varphi i \psi t} P_t Y_{\varphi i \psi t} \quad (1)$$

valamint a következő követelmények teljesülnek:

$$\sum_{i=1}^m X_{ijkt} \geq b_{jkt} \quad \left( \begin{array}{l} j = 1, 2, \dots, n \\ k = 1, 2, \dots, 1 \\ t = 1, 2, \dots, T_{pl} \end{array} \right) \quad (2)$$

$$\sum_{r=1}^{R_i} a_{ikt}^r Z_i^r \geq \sum_{j=1}^n X_{ijkt} \quad \left( \begin{array}{l} i = 1, 2, \dots, m \\ k = 1, 2, \dots, 1 \\ t = 1, 2, \dots, T_{pl} \end{array} \right) \quad (3)$$

$$\sum_{\varphi=1}^{\Phi_{\psi}} Y_{\varphi i \psi t} = \sum_{r=1}^{R_i} d_{i \psi t}^r Z_i^r \quad \left( \begin{array}{l} i = 1, 2, \dots, m \\ \psi = 1, 2, \dots, \Psi \\ t = 1, 2, \dots, T_{pl} \end{array} \right) \quad (4)$$

$$\sum_{l=1}^m Y_{\varphi l \varphi t} = d_{\varphi \psi t} \quad \left( \begin{array}{l} \varphi = 1, 2, \dots, \Phi_{\psi} \\ \psi = 1, 2, \dots, \Psi \\ t = 1, 2, \dots, T_{p1} \end{array} \right) \quad (5)$$

$$\sum_{l=1}^m \sum_{r=1}^{R_l} \sigma_{i l t}^r z_i^r \leq Q_{\eta t} \quad \left( \begin{array}{l} \eta = 1, 2, \dots, Q \\ t = 1, 2, \dots, T_{p1} \end{array} \right) \quad (6)$$

$$X_{ijkt} \geq 0 \quad \left( \begin{array}{l} i = 1, 2, \dots, m \\ j = 1, 2, \dots, n \\ k = 1, 2, \dots, 1 \\ t = 1, 2, \dots, T_{p1} \end{array} \right) \quad (7)$$

$$Y_{\varphi l \psi t} \geq 0 \quad \left( \begin{array}{l} \varphi = 1, 2, \dots, \Phi_{\psi} \\ l = 1, 2, \dots, m \\ \psi = 1, 2, \dots, \Psi \\ t = 1, 2, \dots, T_{p1} \end{array} \right) \quad (8)$$

$$\sum_{r=1}^{R_l} z_i^r \leq 1 \quad (i = 1, 2, \dots, m) \quad (9/)$$

$$z_i^r = 0 \text{ vagy } 1 \quad \left( \begin{array}{l} i = 1, 2, \dots, m \\ r = 1, 2, \dots, R_l \end{array} \right) \quad (10)$$

Itt

$$d_{i \psi t}^r = \sum_{k=1}^1 a_{i k t}^r \lambda_{i k \psi t}^r \cdot 1/$$

<sup>1/</sup> Az 1-10 modellben olyan esetet tételeztünk fel, amikor i objektum különböző árukat termel r változat alapján és egyetlen fajta nyersanyagot használ fel.



Legyen  $i$  az optimalizálni kívánt ipari rendszer termelő objektumának indexe ( $i = 1, 2, \dots, m$ );  $r$  az objektum üzemelési módjának (változatának) indexe; ( $r = 1, 2, \dots, R_i$ );  $k$  a termékfajta (vagy helyettesíthető termékcsoporthoz) indexe ( $k = 1, 2, \dots, K$ );  $t$  az év indexe;  $T_{p1}$  a tervidőszak hossza (évek száma);  $a_{ikt}^r$  az  $i$  objektum  $r$  üzemmód mellett a  $t$  évben elkészített termék kibocsátása;  $U_i^r$  az  $i$  objektum költségeinek összege, üzemelésének és fejlesztésének  $r$  változata esetén;  $\eta$  a szűkösen rendelkezésre álló, sokoldalúan alkalmazható források fajtájának indexe ( $\eta = 1, 2, \dots, Q$ ),  $\theta_{\eta t}^r$  az  $i$  objektum igénye az  $\eta$  forrás iránti a  $t$  évben, ha az  $r$  változatot alkalmazzák;  $Q_{\eta t}$  az optimalizálni kívánt ágazat részére rendelkezésre álló  $\eta$  szűkös források volumene a  $t$  évben;  $j$  a kibocsátás felhasználási pontjának indexe ( $j = 1, 2, \dots, n$ );  $b_{jkt}$  - a  $j$  pont (a felhasználók egyikének vagy csoportjának  $j$  pontban vett) igénye a  $k$  termék iránt a  $t$  évben;  $S_{ijkt}$  a  $k$  kibocsátási egység szállítási költsége az  $i$  termelési objektumtól a  $j$  felhasználási pontig a  $t$  évben;  $P_t$  a diszkont tényező;  $\Psi$  a nyersanyagok vagy félkész termékek fajtájának indexe ( $\Psi = 1, 2, \dots, \Psi$ );  $\varphi$  azon pont indexe, ahol a nyersanyagokat kinyerik;  $\Phi\Psi$  a  $\Psi$  fajta nyersanyag kinyerési pontjainak száma;  $d_{\varphi\Psi t}$  a  $\Psi$  nyersanyag kitermelése egy vállalat által a  $\varphi$  pontban a  $t$  évben;  $\lambda_{ik\Psi t}^r$  a  $\Psi$  nyersanyag költségei a  $k$  termék termelésénél az  $i$  objektum  $r$  változata szerint számítva a  $t$  évben;  $d_{i\Psi t}^r$  az  $r$  változat szerinti teljes kibocsátásra jutó  $\Psi$  nyersanyag az  $i$  objektumban a  $t$  évben;  $S_{\varphi i\Psi t}$  a  $\Psi$  nyersanyag egységének szállítási költsége a  $\varphi$  pontban termelő vállalattól az  $i$  objektumhoz a  $t$  évben;

A probléma változói a következők:  $Z_i^r$  az  $r$  változat alkalmazásának intenzitása az  $i$  objektumban ágazati szinten;  $X_{ijkt}$  a termék elszállításra kerülő mennyisége az  $i$  termelő objektumtól a felhasználás  $j$ -edik pontjához a  $t$  évben;  $Y_{\varphi i\Psi t}$  a  $\Psi$  nyersanyag szállításra kerülő mennyisége a  $\varphi$  pontban lévő nyersanyag termelőtől az  $i$  objektumhoz a  $t$  évben.

Az (1) - (10) dinamikus modellben a tervidőszakra a célfüggvény gazdasági együtthatóiként integrált termelési költségmutatókat használunk. A nem-egyidejű, folyó és tőkejellegű költségeket a  $P_t$  diszkont tényezővel való szorzás útján értékeljük, amelyet a következőképpen számítunk

$$P_t = (1 + E)^{t-t_0} \quad (11)$$

ahol  $t_c$  - az az év (kiértékelési év), amelyre a költségtermék értékeit redukáljuk.

Ha a folyó és tőkejellegű kiadásokat az objektumok megfelelő üzemelési módjára termékenként osztjuk el (vagy ha a különböző termékek bizonyos, megbízható módon egyetlen hagyományos termékre aggregálhatók), az előzőekben integrált költségeket súlyozott átlagos költségindex alapján számítjuk ki a meghatározott tervidőszakra:

$$\sigma_{ik}^r = \frac{\sum_{t=1}^{T_{p,i}^r} (G_{ikt}^r + C_{ikt}^r) P_t}{\sum_{t=1}^{T_{p,i}^r} a_{ikt}^r P_t} \quad (12)$$

Az  $U_i^r$  indexeket azután a következő képlet szerint számítjuk

$$U_i^r = \sum_{k=1}^1 \sigma_{ik}^r = \sum_{t=1}^{T_{p,i}^r} a_{ikt}^r P_t \quad (13)$$

A (12) és (13) képletben a jelölések:  $\sigma_{ik}^r$  a k termékegység súlyozott átlag-költsége az i objektum üzemelési módjának r változata esetén;  $G_{ikt}^r$ ,  $C_{ikt}^r$  a k termék előállításának tőkejellegű és folyó költségei az i objektum r változata szerint a t évben.  $T_{p,i}^r$  a tervezési időtartam, amelyet az i objektum r változat melletti súlyozott átlagos költségeinek kiszámításához fogadunk el.

A tervezési időtartam az építési évekből és azon évekből áll, amikor az objektum megkezdli az üzemelést. Ezen időtartam véleményünk szerint feltétlenül kisebb, mint a következő négy érték bármelyike:

- a/ az objektum fizikai élettartama,
- b/ az objektum gazdaságilag hatékony üzemideje (az elavulásig eltelő idő),
- c/ azon időtartam, amelyre az objektum üzemelési feltételei és mutatói megbízhatóan becsülhetők,
- d/ azon időtartam, melyre az optimalizálni kívánt ágazat tevékenysége, s első-sorban a műszaki fejlődés megbízhatóan előrebecsülhető.

Minden egyes objektumra és termelési módszerre megfelelő tervezési időtartamot kell rögzíteni, hogy meghatározható legyen az egy kibocsátási egység-

re jutó súlyozott átlagköltség. Az objektumok vagy módszerek egy részénél ez egybeeshet a tervidőszakkal.

A sok termékcsoporthoz előállító iparágak modelljeiben, ahol lehetetlen a különböző áruk kibocsátását az egyszerűsített, hagyományos termékegységgel mérni, és az egyes végtermékek költségeit az alkalmazott termelési módszerekre felosztani, az integrált költségeket a (14) képlet szerint számítjuk

$$U_i^T = \sum_{t=1}^{T_{pl}} (G_{it}^T + C_{it}^T) P_t \quad (14)$$

A kétlépcsős termelési-szállítási modell, beleértve a szállítást egyetlen szakaszát, a háromlépcsős (1)–(10) modelltől a következőkben fog különbözni (ha a nyersanyagok szállítási fázisától eltekintünk): a harmadik tételt az (1) célfüggvényből elvesszük, továbbá a modell korlátaiból el kell hagynunk a (4), (5) és (8) kifejezéseket.

Ha nemcsak a végtermékek kibocsátását és a nyersanyagok és végtermékek szállítást kell optimalizálni, hanem a nyersanyagok (félkész termékek) termelését is, néglépcsős termelési-szállítási problémát kell megfogalmazni. Az (1)–(10) modelltől a néglépcsős modellhez való eljutáshoz szükséges bizonyos korlátok ujjakkal való helyettesítése ill. pótlólagos korlátozások bevezetése. Az (5) kifejezés helyett új korlátokat vezetünk be, amelyek hasonlóak a (3) egyenlőtlenségekhez és azt jelentik, hogy a feldolgozó üzemek egy adott pontból az egyes meghatározott években olyan mennyiségű nyersanyagot kaphatnak, amely nem haladja meg a nyersanyagtermelés kiválasztott optimális változatának megfelelő s az adott pontban a tervidőszak rögzített évében várható mennyiséget. Az adott probléma keretein belül e korlátozások száma függ a nyersanyag ki-termelő helyek számától, a nyersanyagok fajtáitól, valamint a tervidőszak rögzített éveinek számától. A néglépcsős probléma az (1)–(10) változattal ellentétben a nyersanyagok adott pontban történő kitermelésének módszereit is figyelembe veszi. Ezért pótlólagos korlátokat kell bevezetni az új változókra: a nyersanyagok kitermelését biztosító megfelelő termelési módszerek felhasználásának intenzitására. Ezek a korlátok hasonlóak a végtermékkel szemben a (9) és (10) kifejezésben támasztott korlátokhoz.

Igy az (5) korlát ujjal történő helyettesítése és a további korlátok bevezetése

azt jelenti, hogy azok a pontok, ahol a különböző fajta nyersanyagokat kitermelik, nem szigorúan rögzítettek, de kiválasztottak, - a különböző pontokból lehetséges nyersanyagszállítások volumene sem rögzített, ennek a mutatónak a meghatározása inkább a nyersanyagtermelő vállalatok létrehozásának és fejlesztésének számos változatból történő kiválasztásán alapul.

A nyersanyagtermelés igényelhet beruházásokat, energia és egyéb készleteket, amelyek korlátozottak lehetnek. Az ilyen tényezők felhasználását korlátozó pótlólagos formulák (a (6) kifejezéshez hasonlóan) a négylépcsős problémába beépíthetők.

A négylépcsős problémát oly módon kell megfogalmazni, hogy egy egyszerű optimális tervváltozat vegye figyelembe mind a közbenső és végtermékek, mind nyersanyagok termelésének problémáját, beleértve e kétfajta termelés allokációs, koncentrációs és szakosítási tényezőinek kölcsönös hatásait is. Ebből a probléma célfüggvényének megformálására a következő követelmények merülnek fel. Szükséges a végtermék költségeinek meghatározása, beleértve a nyersanyagok (vagy közbenső termékek) kitermelésének költségeit az optimális terv meghatározásának folyamán. Hiszen a végtermékek gyártásának integrált költségeit jelző tétel (az (1) kifejezés első tétele) a célfüggvényben nem foglalja magába az optimalizálni kívánt ágazati rendszer vállalatai által kitermelt és a rendszer keretében beszerzés útján nyert nyersanyagok költségeit, azaz a célfüggvény adott tényezője csak a nyersanyagok végtermékké történő feldolgozásának költségeit tartalmazza. Ennek megfelelően, ha négylépcsős modellt állítunk össze, az (1) kifejezés szerinti célfüggvényhez hozzá kell adnunk egy pótlólagos tételt. Ezzel a nyersanyagok kitermelési költségeit határozzuk meg a tervidőszakra, beleértve a nyersanyagtermelés kiépítésére és fejlesztésére fordított beruházásokat, s figyelembe véve felmerülési időpontjuk különbözőségét, valamint a nyersanyagok folyó termelési költségeit a tervidőszak minden egyes évére.

Az ágazati rendszerek fejlesztésének és allokációjának tervezésekor az optimalizációs rendszer összeállítása feltételezi, hogy az általános modell alapján az egész ágazati rendszerre ("felső" szintre) vonatkozó aggregált mutatók segítségével aggregált terv készül. E tervből meghatározzák a helyi alrendszerek ("alsó" szint) modelljeinek paramétereit, az egyes alrendszerekhez kidolgozott

fejlesztési tervváltozatoknak megfelelően. Hasonló módon meghatározhatók a gazdasági hierarchia alsó szintjén lévő egyes gazdasági egységek optimalizálásának paraméterei. Az említett rendszerek optimalizálásának számítási folyamatát többlépcsősnek tételezzük fel, ahol az információk felülről lefelé és alulról felfelé áramlanak, a különböző szintű tervváltozatokat pedig kölcsönösen korrigálják.

Foglalkozunk most a kétszintű optimalizálási rendszerrel. Ezek több különböző módon állíthatók össze a tervezett objektumok felső és alsó szinten történő megválasztásától az optimalizálni kívánt ágazati rendszer komplexitásától függően, továbbá figyelembe véve a tervidőszak tartamát stb. A következőkben az alábbi kétszintű optimalizálási rendszert tárgyaljuk. A felső tervezési szintnek egy ágazati rendszert tekintünk - egy ágazatot vagy ágazatok csoportját teljes egészében. A tervezés tárgyát nem ennek az ágazati rendszernek vagy csoportnak az egyes termelő vállalatai jelentik, hanem az egymáshoz közel fekvő vállalatok csoportjai, amelyek így területi-ágazati alrendszereket alkotnak. Felső szinten pl. a teljes fűtőanyagtermelő ipart tekintjük az optimalizálni kívánt ágazati rendszernek, amelynek tervezett objektumai, az olajtermelő mezők vagy különböző nagy készletek területi-ágazati alrendszereket képeznek. A tervezés második szintjén az egyes területi-ágazati alrendszereke (TSS) fejlesztését optimalizáljuk, és tervezett objektumként a termelő vállalatokat tekintjük: az idézett példában a fűtőanyag kitermelő bányákat, feltárásokat, stb.

Felső szinten az (1)-(10) termelési-szállítási modellt lehet alkalmazni, feltéve, hogy a (10) korlátozást (ahol a változóknak diszkrétnek kell lenniük) a következő kifejezéssel helyettesítjük

$$Z_i^r \geq 0 \quad \left( \begin{array}{l} i = 1, 2, \dots, m \\ r = 1, 2, \dots, R_i \end{array} \right) \quad (10a)$$

Ez a helyettesítés azért lehetséges, mert az optimalizálás felső szintjén a TSS rendszerek fejlesztésének aggregált termelési módszereit vesszük figyelembe és nem az egyes termelő objektumok technológiai módszereit. Ez a helyettesítés célszerű, mert a kétszintű optimalizálás koordinációs folyamatában az első és második szint problémáiban a lineáris korlátoknak megfelelő duális változókat alkalmazunk.

Az (1)-(10) modellt a kérdéses helyzetre alkalmazva, számos előző szimbó-

lum új értelmezést nyer:  $i$  a TSS rendszer indexe;  $R_2$  az  $i$ -dik TSS fejlesztési variánsainak száma;  $a_{ikt}^r$  a  $k$ -dik termékből a  $t$ -dik évben az  $i$ -dik TSS-ben  $r$ -dik eljárással előállított mennyiség;  $U_i^r$  az  $i$ -dik TSS integrált termelési költségei az  $r$ -dik variáns esetén;  $Z_i^r$  az  $r$ -dik fejlesztési mód alkalmazásának intenzitása az  $i$ -dik TSS-en.

A TSS rendszer fejlesztését az optimalizálás második szintjén a (15)-(19)-hez hasonló modell segítségével lehet leírni. E modell az (1)-(10a) felsőbb szintű modellhez kapcsolódik.

E modellban azon  $Z_{\omega_1}^y$  értékek nagyságát kell meghatározni, amelyek az  $L_{int,i}$  függvényt, az adott TSS rendszer teljes termelési költségét, a minimumra redukálják.

$$L_{int,i} = \sum_{\omega_1=1}^{\Omega_1} \sum_{y=1}^{N_{\omega_1}} U_{\omega_1}^y Z_{\omega_1}^y, \quad (15)$$

midőn a korlátok a következők:

$$\sum_{\omega_1=1}^{\Omega_1} \sum_{y=1}^{N_{\omega_1}} a_{\omega_1 kt}^y Z_{\omega_1}^y \geq a_{ikt}^{r_0} \quad \left( \begin{array}{l} k = 1, 2, \dots, 1 \\ t = 1, 2, \dots, T_{p1} \end{array} \right) \quad (16)$$

$$\sum_{\omega_1=1}^{\Omega_1} \sum_{y=1}^{N_{\omega_1}} \zeta_{\omega_1 \eta t}^y Z_{\omega_1}^y \geq \zeta_{\eta t}^{r_0} \quad \left( \begin{array}{l} \eta = 1, 2, \dots, Q \\ t = 1, 2, \dots, T_{p1} \end{array} \right) \quad (17)$$

$$\sum_{y=1}^{N_{\omega_1}} Z_{\omega_1}^y \leq 1 \quad (\omega_1 = 1, 2, \dots, \Omega_1) \quad (18)$$

$$Z_{\omega_1}^y \geq 0^{1/} \quad \left( \begin{array}{l} \omega_1 = 1, 2, \dots, \Omega_1 \\ y = 1, 2, \dots, N_{\omega_1} \end{array} \right) \quad (19)$$

<sup>1/</sup> Ha feltételezzük, hogy  $Z_{\omega_1}^y$  ( $Z_{\omega_1}^y = 0$  vagy  $1$ ) változók a második szintű problémában diszkrét, akkor ezt a feltételt a kölcsönösen koordinált, optimalizálási számítások végső lépésénél, az összes megfigyelt változó egész értékekre történő redukálásával kell figyelembe venni.

A (15)-(19) modellben a következő jelöléseket használtuk:  $\omega_i$  az  $i$ -ik TSS rendszerhez tartozó termelő objektum (vállalat) indexe,  $\Omega_i$  az  $i$ -ik TSS rendszerhez tartozó objektumok száma,  $\gamma$  egy termelő objektum fejlesztési és szakosítási változatainak indexe,  $N\omega_i$  a  $\omega_i$  objektum fejlesztési és szakosítási változatainak száma,  $a_{ikt}^\gamma$  az  $\omega_i$  objektum által termelt  $k$  termék kibocsátása a  $t$  évben,  $a_{ikt}^{r_i}$  a  $k$  termék kibocsátása a  $t$  évben, amikor az  $i$ -dik TSS rendszer fejlesztési és szakosítási változatát az (1)-(10a) probléma megoldásával kiválasztottuk és megvalósítottuk.  $\zeta_{i\eta t}^\gamma$  az  $\omega_i$  objektum által felhasznált  $\eta$  szükséges készletek mennyisége a  $t$  évben, amikor ezen objektum fejlesztésének és szakosításának változatát realizálják,  $\zeta_{i\eta t}^{r_i^0}$  a  $t$  évben felhasznált  $\eta$  szükséges készletek volumene, ha az  $i$ -dik TSS rendszer fejlesztési és szakosítási változatát az (1)-(10a) probléma megoldásával kiválasztottuk és megvalósítottuk,  $U\omega_i$  a  $\omega_i$  objektum integrált költségei a tervidőszakban, ha fejlesztésének és szakosításának  $\gamma$  változatát realizáltuk,  $Z\omega_i^\gamma$  a  $\omega_i$  objektum  $\gamma$  fejlesztési és szakosítási változatának intenzitása a tervidőszakban.

Az optimalizálási számításokat ágazati szintről kiindulva hajtják végre, amelyet felső tervezési szintnek tekintünk. Egy ágazat szintjén a TSS rendszerek nagyszámu fejlesztési változatát, azaz az adott rendszer számos végtermék előállítási technológiáját vizsgálják meg. A számítások első iterációjánál, felső szinten, ezeket a technológiákat (termelési módszereket) bizonyos előzetes megfontolások és megközelítő számítások alapján lehet meghatározni. Ha az ágazati rendszer és az egyes alrendszerek optimális tervváltozatának elérése céljából megkíséreljük az iterációk számának csökkentését, akkor a TSS rendszerben azokat a termelési módszereket, amelyeket az egyes TSS rendszerek előzetes optimalizálási számításai során nyertünk, a második szinten folytatott optimalizálási számításoknál már az első iterációból kell figyelembe vennünk. Ebben az esetben a számítások már a második szinten kezdődnek és az optimalizálási szintek közti információ áramlás alulról felfelé halad. Így tehát a feladat minden TSS rendszerre számos termelési módszer kidolgozása, amelyet az egyes TSS rendszerek egy sor optimális fejlesztési változata alapján kell megoldani. Ezek a változatok az adott feltételek mellett bizonyára optimálisak. Ez azonban a TSS rendszer szintjén az optimalizálási számítások olyan sorozatát adja,

amely megváltoztatja a (15)-(19) típusu problémák alapvető feltételeit (korlátok paramétereit, az optimum kritériumait, a kibocsátás összetételét stb.).

A TSS rendszerre előzetesen kapott megoldások termelési módszerekre vonatkozó változatainak aggregációja alapján a felsőbb szintű ágazati probléma termelési módszereit is megformuláltuk. A szükséges  $a_{ikt}^r$ ,  $\bar{c}_{ikt}^r$ ,  $C_{ikt}^r$  és  $G_{ikt}^r$  értékeket a TSS rendszerre nyert előzetes megoldás alapján a következő módon határozzuk meg:

$$a_{ikt}^r = \sum_{\omega_i=1}^{\Omega_i} \sum_{\gamma=1}^{N_{\omega_i}} a_{\omega_i \gamma kt}^{\gamma} z_{\omega_i}^{\gamma} \quad \left( \begin{array}{l} k = 1, 2, \dots, 1 \\ t = 1, 2, \dots, T_{pl} \end{array} \right) \quad (20)$$

$$\bar{c}_{ikt}^r = \sum_{\omega_i=1}^{\Omega_i} \sum_{\gamma=1}^{N_{\omega_i}} \bar{c}_{\omega_i \gamma kt}^{\gamma} z_{\omega_i}^{\gamma} \quad \left( \begin{array}{l} \eta = 1, 2, \dots, Q \\ t = 1, 2, \dots, T_{pl} \end{array} \right) \quad (21)$$

$$C_{ikt}^r = \frac{\sum_{\omega_i=1}^{\Omega_i} \sum_{\gamma=1}^{N_{\omega_i}} a_{\omega_i \gamma kt}^{\gamma} c_{\omega_i \gamma kt}^{\gamma} z_{\omega_i}^{\gamma}}{\sum_{\omega_i=1}^{\Omega_i} \sum_{\gamma=1}^{N_{\omega_i}} a_{\omega_i \gamma kt}^{\gamma} z_{\omega_i}^{\gamma}} \quad \left( \begin{array}{l} k = 1, 2, \dots, 1 \\ t = 1, 2, \dots, T_{pl} \end{array} \right) \quad (22)$$

$$G_{ikt}^r = \sum_{\omega_i=1}^{\Omega_i} \sum_{\gamma=1}^{N_{\omega_i}} G_{\omega_i \gamma kt}^{\gamma} z_{\omega_i}^{\gamma} \quad \left( \begin{array}{l} k = 1, 2, \dots, 1 \\ t = 1, 2, \dots, T_{pl} \end{array} \right) \quad (23)$$

ahol  $G_{\omega_i \gamma kt}^{\gamma}$  a t évben a  $\omega_i$  objektum építésére és rekonstrukciójára eszközölt beruházások, amely objektum k terméket állít elő, ha az allokáció és fejlesztés r változatát realizálják;  $c_{\omega_i \gamma kt}^{\gamma}$  a  $\omega_i$  objektum specifikus folyó költség a k termék r változat mellett történő termelésénél a t-dik évben.

Ha a vállalatok termelési technológiáit a TSS rendszer optimalizálási eredményeknek megfelelően, a (20)-(23) képletek alapján aggregáljuk, akkor az (1)-



(10a) problémában a TSS rendszer jelenlegi, valamint az új termelési módszereket oly módon határozzuk meg, hogy azokat a felsőbb szintű probléma következő iterációjánál figyelembe vegyük.

Ha az egyes TSS rendszerek alacsonyabb szintű számításai olyan adatokat eredményeznek, amelyek az együtthatók kiigazításához szükségesek, amikor tehát ismeretlen mennyiségek is szerepelnek a korlátokban ( $a_{ikt}^r, \bar{b}_{ikt}^r$ ) és a felsőbb szintű probléma célfüggvényében ( $C_{ikt}^r, G_{ikt}^r$ ), akkor a felsőbb szintű (1)-(10a) ágazati probléma megoldása lehetővé teszi a TSS rendszerek optimalizálási problémájára vonatkozó korlátok jobb oldalának meghatározását a második és az ezt követő iterációknál, azaz  $a_{ikt}^o$  és  $\bar{b}_{ikt}^o$  értékek meghatározását.

A terv átszámítások iteratív folyamatának szervezése feltételezi, hogy a felső szintű feladatban minden iteráció során a TSS rendszerre több új termelési módszert értékelünk a meglévőkkel párhuzamosan.<sup>1/</sup> Ezeknek a módszereknek a kiválasztása és az (1)-(10a) problémába bevezetése az ágazati rendszer egészének minden egyes lépcsőjére és az egyes TSS rendszerekre vonatkozó optimalizálási problémákra kapott eredmények gazdasági-matematikai elemzése alapján történt. Meg kell jegyeznünk, hogy a TSS rendszerek új fejlesztési útjainak meghatározását célzó elemzésekben nem elegendőek csupán az egyes TSS problémák megoldásánál kapott információk; a termékek, a források és a vállalati termelési módszerek értékelési rendszere. A probléma megoldása során figyelembe kell venni az (1)-(10a) feladat duálisának megoldásával kapott értékelési rendszert is, beleértve az ágazati rendszer egésze által termelt áruk értékelését, továbbá azon kalkulációkat, melyek értékelik a rendszer által felhasznált forrásokat és az ágazati rendszer kibocsátását előállító módszereket (azaz a TSS rendszer aggregált termelési módszereit). Ez azt jelenti, hogy az egyes TSS rendszerek szintjén végzett elemzést meg kell előznie az (1)-(10a) probléma adott lépcsőjében összeállított terv gazdasági-matematikai elemzésének.

<sup>1/</sup> Az összeállított indulási alapváltozatok nem fedik a TSS rendszerek fejlesztésének minden valószínű trendjét. Rendszerint speciális gazdasági mutatókkal rendelkező változatokat és számos közbenső változatot vesznek figyelembe. Nincs garancia arra, hogy egy rendszer valamely fejlesztési változata, amely érdekesebb bizonyult az optimális ágazati tervbe való beépítésre, nem fog hiányozni az alapvető termelési módszerek között.

Az (1)-(10a) probléma közbenső megoldásaira vonatkozó elemzés egyik fő célja a TSS rendszer termelési módszerrel terén kívánatosnak tekinthető változtatások meghatározása a következő iteráció számára.

A kapott ajánlások figyelembevételével a megoldások elemzését az egyes TSS rendszerek szintjén végezzük el. Ennek során felhasználjuk a termékek, a források és a vállalatok hatékonyságának kiértékeléseit, annak érdekében, hogy az új vállalati termelési módszerek oly módon épüljenek be a tervbe, hogy aggregátumaik elfogadhatóak legyenek a felsőbb szintű probléma révén a módszerek kívánatos változásaira vonatkozóan kapott ajánlások szempontjából.

A TSS rendszerekre kialakított új, aggregált termelési módszereket annak eldöntése céljából elemezzük, hogy szükséges-e azokat a következő iterációnál a felsőbb szintű problémába bevezetni. Az elemzést az (1)-(10a) probléma előzetes iterációjánál megoldási eredményként kapott termelési módszerek kiértékelésével hajtjuk végre. A tervezett új (i, r) módszert hatékonynak tekintjük, és az (1)-(10a) probléma következő iterációjánál bevezetjük, ha az nem kevésbé jövedelmező mint a szóbanforgó módszerek az (1)-(10a) problémában az előző iteráció alapján végzett értékelés szerint.

Igy az ágazati rendszer és az egyes TSS rendszerek fejlesztésének kölcsönösen koordinált optimalizálási iterációs folyamata a felső és az alsó szintű modellek közti információ-áramlást a következőképpen szervezi.

Az alsószintű optimalizálási számítások eredményeként a következő információk érik el a felső (ágazati) szintet: az (i, r) aggregált termelési módszerek és a kibocsátási volumen  $a_{ikt}^r$  mutatószámai, a források  $\bar{b}_{r\eta t}^r$  felhasználása, a  $C_{ikt}^r$  folyó, és a  $G_{ikt}^r$  tőkejellegű költségek.

A felsőbb szintű optimalizálási számításokból az alsóbb szintre a következő információk érkeznek:  $z_{a_{ikt}}^{r^0}$  és a  $\bar{b}_{ikt}^{r^0}$  paraméterek, mint ajánlások az új, kívánt aggregált termelési módszerekre és a fejlesztendő módszerek hatékonyságának kiértékelése.

Az iteratív eljárás addig folytatódik, amíg a felső szintű problémában stabil eredmények érhetők el, azaz amíg az előzőleg kiválasztott tervváltozat ismét meg nem jelenik. Ebben az esetben az optimalizált tervváltozatot kapjuk meg az ágazat egészére és az egyes TSS rendszerekre, amely az integrált termelési

si-szállítási költségek legjobb értékeit adja meg az egész optimalizálandó rendszerre.

Ez a tervváltozat az ágazat egészére, a területi-ágazati vállalatcsoportokra és az egyes vállalatokra a következő mutatókat tartalmazza: a különböző termékek kibocsátási mennyisége és a felhasznált források mennyisége a tervidőszak rögzített évében, a felmerülő folyó és tőkejellegű ráfordítások, a termelő objektumok építésének és rekonstrukciójának legkedvezőbb kezdési és befejezési időpontja, a TSS rendszer által megtermelt termékek elosztásának leghatékonyabb változata (ahol a hatékonyságot a várható összes költség szempontjából értelmezzük, beleértve ebbe a fogyasztók és a nyersanyagszállító objektumokhoz csatlakozó vállalatcsoportok közötti szállítások kiadásait is a tervidőszak rögzített éveiben).

Az előbbieken vizsgált, kétlépcsős optimalizálási megközelítés különböző gazdasági helyzetekben alkalmazható. Emiatt használnak különböző modelleket felső és alsó szinten. Előfordulhat, hogy a termelési-szállítási modelleket nemcsak felső (ágazati) szinten kell használnunk, hanem az egyes TSS rendszerek fejlesztésének szimulációjánál is. Továbbá, az optimalizációs probléma olyan is lehet, hogy a felső tervezési szinten nem egy, hanem egész sor optimalizálási problémát kell megformulázni, s az ezek megoldásából származó paramétereket veszik figyelembe egy bizonyos terület különböző termelési folyamatainak optimalizálása során a fejlesztési és allokációs problémák korlátaiban. Ebben az esetben a kétlépcsős optimalizálást alkalmazzuk több iparág fejlesztési politikájának országos szinten és egy gazdasági területen belül történő koordinálására is.

A szerző és munkatársai már eddig is hasznos tapasztalatokat szereztek a fejlett gazdasági-matematikai modelleket felhasználó ágazati kutatások területén, különösen a szénbányászatban, építőanyagipari termelésben, több feldolgozó iparágban és más ágazatokban.

C. A. M. Mul:

## JELZÉS ÉS ÖSZTÖNZÉS IPARÁGI SZINTEN

### Bevezetés

Az ágazati strukturapolitika témakörében Hollandiában a figyelem az utóbbi évek során az iparági szintű szerkezeti kutatások felé fordult, ugyanis ezek jó esz-  
közt jelentenek a kormány, valamint a kereskedelem és ipar számára a prob-  
lémák jobb megértéséhez. Általánosan szólva, az ágazati szerkezet ilyen jelle-  
gű kutatásának célja az iparág fejlődési lehetőségeinek jobb megértése és e le-  
hetőségek mind teljesebb kihasználásának elősegítése elsősorban az alábbi fela-  
datokat foglalja magába:

- a piac fejlődésének, valamint a kérdéses iparágra hatást gyakorló műszaki-  
társadalmi-gazdasági környezetnek a felderítése;
- ezen fejlődési trendek betervezése az ágazat jelenlegi helyzetének alakulá-  
sába;
- olyan irányvonal kidolgozása, amely meghatározza az ágazat jelenlegi fejlődé-  
sét és elősegíti a változó körülményekhez való alkalmazkodását.

E kutatások eredményeinek átültetése a gyakorlatba azonban nem bizonyult  
kielégítőnek. 1972-ben ezért alapították a gazdasági miniszter kezdeményezésé-  
re a Holland Átszervezési Társaságot. A kormány égisze alatt működő szerve-  
zet fő feladata az ágazati szerkezet kutatásával foglalkozó tanulmányok hatékony  
végrehajtásának támogatása. A tökéletesebb végrehajtás érdekében ajánlották,  
hogy az ágazati szerkezetkutatási tanulmányokat a lehető "legoperatívabb" mó-  
don állítsák össze; az érintett ágazatok vállalatainak képviselőivel már a kuta-  
tás kezdeti szakaszában működjenek együtt, a végső ajánlások elkészülte után  
pedig indítsanak széles körű vitát a kutatási eredmények gyakorlati hasznosít-  
hatóságáról.

### Az ágazati strukturakutatás korlátai

Indokoltnak tűnik az igény a nem megfelelő végrehajtás megjavítására - pl. az egyes cégeknek nyújtott ajánlások révén (azaz: a szerszám kidagaztása, mert a felhasználó képtelen dolgozni vele) -, de nem szabad elfelejteni, hogy a lehetőségek korlátozottak. Az ágazati szerkezetkutatás eredménye csupán egy tanulmány, általában olyan iparági szervezet kezdeményezésére, amely fő feladatának a tagok közös érdekeinek védelmét tekinti. Aligha várható, hogy ez a szervezet az egész tagság beleegyezését kapja egy olyan jelentés elkészítéséhez, amely mélyen behatol az egyes vállalatok politikájába és ennek során felfedi például egyes cégek diszkriminatív törekvéseit.

Ezért a kutatók és a munkát irányító bizottság többnyire a cégek fejlődési lehetőségeire vonatkozó általános jellegű megállapításokat tesz. Emellett gyakorlati ajánlásokat is kidolgoznak a legtöbb esetben az egész ágazatot reprezentáló specifikus vállalat típusokra. Ezt véve kiindulási alapul, az ágazati szerkezetkutatási tanulmánytól tehát nem várható, hogy "kész recept"-et nyújtson az egyes cégek számára. Igen nagy kiterjedésű ágazat esetén ez technikailag is lehetetlen.

Az egyes vállalkozók azután a kidolgozott tervek fényében meghatározhatják saját cégük helyzetét és annak megfelelően tevékenykedhetnek. Gyakran felismerik, hogy üzletpolitikájuk drasztikus megváltoztatására van szükség. Az új politika kialakításához viszont konkrét feltételeiket figyelembe vevő pótlólagos kutatások szükségesek.

Mivel ez a kutatás egy vállalat (vagy vállalatcsoport) specifikus körülményeire és lehetőségeire összpontosul, olyan megközelítést tétel fel, amely teljes mértékben különbözik a szerkezeti kutatások jellegétől. Tanácsos ezt úgy tekinteni, mint az ágazati szerkezetkutatás egyik ágát, illetve következményét. Jó eredményeket ígérnek az egyes cégek és a Holland Átszervezési Társaság közötti konzultációk alapján végzett akció kutatások, mivel az utóbbi szervezet elsődleges célja a cégek vezetésének gyakorlati támogatása.

A gyakorlati alkalmazás során kettősség áll fenn:

- ágazati, szerkezetkutatásokat folytatnak a vállalatok összessége számára, az iparági szervekkel és a kormánnyal együttműködve;

- pótlólagos akciókutatásokat végeznek az egyes vállalatok számára a Holland Átszervezési Társasággal együttműködve.

Ez a kettősség jelentős szakadást okoz az egyes vállalatok közt, az iparági szervezetet és a kutatókat gyakran csaknem mellőzik, akik így nem tudják szolgálni a végső célt: "az ipar és a kereskedelem fejlődési lehetőségeinek tökéletesítését".

Noha mindkét irányú kutatás egymástól függetlenül is történhet, logikusabb lenne, ha a vállalkozók a kiegészítő akciókutatásokat az ágazati szerkezetkutatás folytatásaként kezdeményeznék és ennek során ott kérnék a Holland Átszervezési Társaság támogatását, ahol drasztikus változtatásokra van szükség. Ebben a gondolatmenetben az iparági szervezet feladata a vállalkozók ilyen irányú akcióra történő befolyásolása lenne. Mindenekelőtt az iparági szervezet kezdeményezi a szerkezetkutatást, tehát szintén felelős azért, hogy a vállalkozók az ágazati szerkezetkutatás eredményeit üzletpolitikájuk kialakításánál figyelembe vegyék.

#### A szemlélet befolyásolásának szükségessége

A struktúra kutatási eredmények hasznosításának támogatása nem csupán a kutatási eredmények bemutatásának és azok megvitatásának a kérdése. Igen fontos emellett a szemlélet befolyásolásának, alakításának a kérdése.

A kutatás természete megkívánja a vállalkozók részéről az egyetértést, tekintettel cégük jövőbeni kilátásaira, az ágazat egészének fejlődésén belül. Mivel egy ágazat fejlődését nemcsak külső tényezők, hanem maguknak a cégeknek a politikája és egymással szemben elfoglalt helyzetük is meghatározza, a kutatással szemben tanúsított pozitív magatartás egyúttal magában foglalja a vállalkozók beleegyezését is, hogy vezetési politikájukat bizonyos mértékig függővé tegyék bizonyos kölcsönhatásoktól.

Ez "nyíltságot" és "a cégek közti funkcionális kapcsolatok tükrében való gondolkodást" - azaz olyan vezetési filozófiát jelent, amely nem esik távol a holland kereskedelem és ipar képviselőitől. Ennek szükségessége már igen erősen jelentkezett a múltban is. Amíg

- a kereslet és a fogyasztók vásárlási készsége, - amelyen a kereslet alapul - viszonylag rugalmatlanul fejlődött,
- a cégek helyzetét a belföldi piacon a külföldi versennyel szemben fogantatosított protekcionista intézkedések határozzák meg,
- és a termelési folyamat szervezete - a nagy munkaigényességi jelleg következtében - viszonylag rugalmas;

minden vállalkozó számára lehetséges, hogy cégét saját megfigyeléseinek hatékony alkalmazása révén irányítsa és ugyanakkor független magatartást tanúsítson a többi vállalkozó irányában. A termelő tevékenység szabályozása a konkurrenciaharc eredménye, amely új lendületet ad a cégek egész tevékenységének, mivel az ágazatokat gyorsabb fejlődésre sarkallja.

A helyzet viszont másként alakul, ha

- a kereslet erősen változik az idők során,
- a cégek elvesztik védett pozíciójukat a kereskedelem liberalizálása következtében,
- a termelési folyamatok jellege sokkal kötöttebbé válik a gépesítés eredményeképpen.

A vezetési politikának határozottabbá és tartalmasabbá kell válnia, különösen akkor, ha a piac feltételeiről és fejlődéséről helytelen információkat kapnak, ugyanakkor a cégek csökkenő rugalmassága a piaci helyzet részletesebb ismeretét igényli. Ez magában foglalja a piaci lehetőségekhez nem kielégítően alkalmazkodó termelési tevékenység kockázatának ismeretét is.

Ilyen körülmények között a verseny már nem rendelkezik a megfelelő szabályozó hatással. Ellenkezőleg, a fennmaradásért folytatott konkurrenciaharc olyan élessé válhat, hogy hátráltatja kereskedelem és ipar egészséges fejlődését: a kereslet és kínálat tendenciózusan és állandóan eltér egymástól. Nem kétséges, hogy ez a helyzet komolyan érezteti hatását a kereskedelemben és az iparban. Ennek jelei közé tartoznak: számos cégnél, sőt az egész ágazatban található szerkezeti kapacitásfeleslegek, a nem megfelelő szerkezetű termékválaszték, az azonos termékekre vonatkozó árak rendkívüli mértékű szórása. Ez feszültséget okoz a termelő folyamatban és már nem lehet az ár- és kvótaszabályozás különböző technikai eszközeivel kiküszöbölni.

Az összes ágazatot átfogó komplex megoldást a vállalkozók közti közös kon-

zultációk során kell megtalálni, mégpedig olyan javaslat végrehajtásának formájában, amely - az "önszabályozási" folyamat révén - újjászervezi az ágazatot és maximálisan kihasználja az egyes cégek fejlesztési lehetőségeit az irányított verseny keretében. A szerkezeti kutatás célja éppen az ehhez szükséges információk rendelkezésre bocsátása, de a vállalkozóknak is hozzá kell járulniuk - elsősorban nyíltságuk fokozása révén - az információk hasznos eredményekké való válásához.

### Az ágazatok harmonikus összetétele érdekében folyó munka

Nehéz feladat a vállalkozókat arra készíteni, hogy többet tegyenek az iparági fejlesztési célok érdekében. Az iparági szervezet némi hatást tud gyakorolni rájuk az ágazaton belüli "csoport-dinamikai" tanulmány kidolgozásával. Ennek kellene figyelmeztetnie a vállalkozókat arra a tényre, hogy nemcsak versenytársak, hanem közös érdekek is vannak, ágazatuk megfelelő összetételének kialakításában pl. az eladási lehetőségeket tekintve. Ha egy ágazat nem megfelelő szerkezetű, minden cég előbb vagy utóbb hátrányos helyzetbe kerül. A szerkezetkutatási tanulmányok során szerzett tapasztalatok alapján elmondható, hogy ha a cégek valamely ágazatban túlságosan szoros egységet alkotnak a "funkcionális tevékenység" tekintetében, a manőverezési tér hiánya nagyon élessé teszi a versenyt, s a terjeszkedési lehetőségek sokkal korlátozottabbak lesznek, mint abban az esetben, ha a termelő tevékenység jellegének szórása nagyobb.

Ha ilyen helyzetben az ágazat, mondjuk, olyan problémával kerül szembe, mint a bérköltségek emelkedése, a cégek a legnagyobb nehézségek elé kerülnek. A csökkenő termelési eredmények végül pénzügyi veszteségekhez és csökkenő hitelképességhez vezethetnek. Ennek következtében elmaradnak a szükséges pótlólagos beruházások, amely a termelő berendezések további romlásához vezet, magasabb költségeket és így a termelési eredmények további csökkenését hozza magával. A cégek így egy végtelen körfolyamatba kerülnek, és ha nem kapnak segítséget, sor kerülhet felszámolásukra ill. szükségszerűen az állások és tőke elvesztésére.

A kedvezőtlen fejlődést meg lehet akadályozni, ha a vállalkozók expanziós erejüket nemcsak az alacsonyabb termelési költségek és/vagy jobb minőség el-



érésére használják fel, hanem figyelmet fordítanak az egészhet érintő kérdésekre is. Ekkor a kérdés nem az lesz: "hogyan tud egy cég versenyképesen működni a többivel szemben", hanem "hogyan tudja egy cég kiegészíteni a többi vállalat tevékenységét". Tehát igen fontos a kiegészítő kapcsolatok felkutatása is.

A kisebb ipari cégek jövőbeni lehetőségeinek problémája más kiinduló feltételezést tesz szükségessé. Bár a piaci tendenciák számos cég vonatkozásában a fuzló és terjeszkedés irányába mutatnak, a kisebb ipari cégek jobb fejlődési lehetőségekkel rendelkeznek, mint eddig bármikor. Ezen érvelés érdekében feltételezhető, hogy a nagy cégek inkább a szériatermelésre alkalmasak, míg a kisebb cégek helyi igények kielégítésével foglalkoznak, vagy melléktevékenységre szakosítják magukat.

A fenti feltételezésen alapuló politika kialakításához a "nyíltság", amelyet az előbbiekben már tárgyaltunk, az elsődleges feltétel. Élesebben fogalmazva, ismernünk kell, hogy mások mit tesznek, ha el akarjuk dönteni, mit nem kell tennünk. Röviden, az egyes ágazatokhoz tartozó cégeknek egyesíteni kell erőiket az ipari tevékenység funkcionálisabb összetételének kialakítása érdekében. A műszaki eljárások, a választék és a piaci helyzet nagy változatossága szükségessé teszi az iparágak számára a különböző ipari típusok és méretkategóriák komplexumának megértését.

Az elmondottak képezik az ipari szerkezet tökéletesítésének problematikáját. A folyamat irányítási eszközének megragadása érdekében minden iparágának felmérési-jelzési módszerekkel kellene rendelkeznie. Ezek kialakítása - a kereskedelemben és az ipar területén - az eljövendő évek feladata.

### Iparági felmérések

Az újabb fejlődési tendenciák eredményeként jelentkező lemaradás lappangó kockázata szükségessé teszi az ágazatok gazdasági rendszerben elfoglalt helyének és funkciójának folyamatos felülvizsgálatát. Ennek hatékony végrehajtása érdekében kielégítően pontos iparági szintű adatokkal kell rendelkezni az ágazat tényleges helyzetéről és jövőbeni fejlődési lehetőségeiről. Megállapítható azonban, hogy még sok olyan ágazat van, ahol ezek az adatok valójában hiányoznak. Igaz, hogy a Holland Statisztikai Hivatal (CBS) jelentős mennyiségű statisztikai

információt közöl, de nem foglalkozik az egyik leglényegesebb ponttal: a tőke-állomány jövedelmezőségének kérdésével. Továbbá a CBS rendelkezésére álló anyagokat - bizalmi okokból - rendszerint olyan formában közlik, hogy egy-egy adott ágazat számára operatív értéke sokkal kisebb, mint nagyobb nyíltság esetén lehetne. Rendelkezésre állnak továbbá a Holland Központi Tervhivatal (CPB) felmérő jelentései, de ezek tulságosan makro-ökonómiai jellegűek és nem vállalati adatokra alapozottak. Ezenkívül a CPB nem óhajt olyan részletekbe menni, amelyek az egyes cégek számára lehetővé tennék, hogy információik alapján működjenek. Ez tipikusan az iparági szervezetek feladata, de a gyakorlatban úgy tűnik igen kevés történik ezen a téren.

Mindez főleg annak a ténynek következménye, hogy ipari szinten túl kevés szakmai jártassággal rendelkeznek az információk olyan formában történő továbbítására, amelyeket az egyes cégek közvetlenül is felhasználhatnának. Történetek viszont kezdeményezések különböző vállalatok közötti összehasonlító tanulmányok készítésére. Ezek a tanulmányok igen hasznosak lehetnek, bár fennáll annak a veszélye, hogy nem veszik eléggé figyelembe a vállalatok környezetében, működési feltételeiben meglévő, végbemenő változásokat. A szerkesztés ezzel kapcsolatban sok hasznos körülményre deríthet fényt. Hátránya viszont az, hogy egy-egy ágazatról csak egyszer készítik el, így az információ hamar elavul.

Az információs probléma integráltabb megközelítése tanácsos. A Holland Termelőkenységi Központi (COP) olyan tervet dolgozott ki, amely az ágazatok keretén belül működő ún. "információs irodák" létrehozását célozta. Ezek feladata az információk felhasználásra alkalmas formában történő közlése és továbbítása lenne. Az irodák olyan iparági intézmények lesznek, amelyek összegyűjtik, elemzik és kiadják az egyes ágazatok egészére vonatkozó adatokat. Ennek célja, hogy már korai szakaszában felismerjék és körvonalazzák a kérdéses ágazat új fejlesztési lehetőségeit és vázolják a szükséges teendőket. Az irodák közvetítő funkciót is ellátnak majd egyrészt a CPB és CBS között, másrészt pedig az egyes vállalatok között. Röviden összefoglalva: az iroda az ágazat fejlesztését és újjászervezését szolgáló információk és javaslatok központi forrása lesz.

Természetesen rendkívül sokféle módon lehet elgondolni intézményes formá-

jukat. Mindig alapos vizsgálat tárgyává kell tenni, hogy melyik lenne az adott körülmények közt a leghatékonyabb forma. Ami az információs irodák tevékenységét illeti, négy fő feladatuk határozható meg:

- a CPB felméréseivel és az egyes cégek vezetési rendszerével kapcsolatban olyan jelzési-felmérési módszerek bevezetése, amely lehetővé teszi, hogy az ágazatok folyamatosan figyelhessék az ipar "vérkeringését";
- kiegészítő tanulmányok kezdeményezése az illető ágazat fejlesztési lehetőséget befolyásoló külső és belső tényezők változásainak felmérésére; különösen annak megállapítására, milyen legyen a versenyző cégek kapacitása;
- előrebecslések és ajánlások készítése cégek (cégcsoportok) és a központi és/vagy helyi igazgatás számára;
- javaslataik hatásainak mérése, különböző visszacsatolási módszerek segítségével.

#### Kísérlet a téglaiiparban

A téglaiipar jó kísérleti területnek ígérkezett, mivel ez az ágazat jó eredményeket ért el a specifikus szerkezeti (túlzott kapacitási) problémák kollektív megoldása terén. A téglaiipar újjászervezési társulása (VSM) - a gyártók olyan szervezete, amelynek feladata az ágazat szükséges átszervezésének megfogalmazása - szintén hasznosnak tartotta a COP-vel való kooperációt a kísérletek során.

A VSM-mel szoros kooperációban és egy kutatócsoporttal együttműködve a tervet úgy dolgozták ki, hogy az magában foglalja:

- az adatok összegyűjtését (egyidejűleg az információs igényeket is összegyűjtik), amelynek segítségével kapcsolatot teremthetnek az egyes cégek vezetőivel, továbbá a CBS, CPB, a Közgazdasági Információs Iroda (EIB) és más ügynökségek makroinformációival, s ezek segítségével kialakíthatják a tervezett információs rendszer programját;
- ezen adatok feldolgozását összesített és osztályozott információkká, beleértve a kitűzött célok elérése érdekében alkalmazott eljárások meghatározását;
- információk kiértékelése abból a szempontból, hogy hogyan lehetne ezeket eredményesen felhasználni az árakra, termelési tervekre, a készletellenőrzés-

re, az akvizícióra, a kinnlevőségekre, a beruházásokra, a gyártmányfejlesztésre és természetesen a belső hatékonyságra vonatkozó vezetői döntések meghozatalánál, továbbá hogy mennyiben használhatók az ágazat érdekeinek védelmére a nemzeti kormánnyal és az Európai Gazdasági Közösség hatóságaival folytatott tárgyalások során.

A COP örömmel tapasztalta, hogy a Holland Gazdasági Minisztérium kész támogatni ezt a tervet. A kísérlet eredményét a COP jelentés formájában szándékozik közzétenni, amelyet az 1972 augusztusában közölt alapvető terv első gyakorlati alkalmazásának lehet tekinteni. Ez a terv egyrészt közvetlenül is fontos a téglaiipari ágazat számára, amely ezzel komoly segítséget kap az egyes cégek politikájának kialakításához, másrészt segít megalapozni az egész ágazat fejlesztési politikáját.

### Szektorális politika

A szektorális politika nem lehet visszatekintő jellegű, hanem előre kell jeleznie a problémákat és azok megoldási módjait. Nyilvánvaló, hogy a kormány, a kereskedelem és ipar közötti szoros és kölcsönös együttműködésre van szükség.

Ebben a kooprációban a kereskedelem és az ipar feladata a társadalmi termelési folyamat arculatának meghatározása, míg a kormány egyik feladata olyan légkör megteremtése - a megfelelő társadalmi-gazdasági célok kijelölése útján -, amely lehetővé teszi a változó körülményekhez rugalmasan alkalmazkodó termelési tevékenységet.

Ez a világosan elkülönített felelősség csak akkor lehet eredményes, ha kölcsönösen gondosan korrigálják a politikai irányvonalat, azaz a makro- és mikro-ökonomiai politikát összekapcsolják, az ipar egészének és az egyes ágazatok fejlesztésének összehangolása útján.

A Központi Tervhivatal (CPB) néhány évvel ezelőtt számos ágazat részére készített középlejáratu előrebecsléseket, és ezekben az ágazatok teljes makro-ökonomiai képét adta. A gazdaság összetevői - a vállalatok - számára ez csak akkor lenne közvetlenül is hasznos, ha ugyanezeket az előrejelzéseket mikro-ökonomiai alapon is elvégeznék. A két "kép" összehasonlítása révén külön ellen-

őrzési lehetőség nyílna, amely ágazati szinten is megmutatná a kormány-, a kereskedelem- és az iparpolitika összehangolásának irányát.

Ebből a szempontból az ágazatok számára nemcsak "belső" fejlesztésük meghatározása a fontos, hanem annak feltárása is, hogy népgazdasági szinten a cégek összessége mennyiben járul hozzá a társadalmi-gazdasági politika céljainak végrehajtásához.

Az előbbiek folytatásaként megjegyeztük, hogy a javasolt információs mechanizmus - beleértve az ágazati előrebecsléseket - operatív értéke nagymértékben emelkedik, ha ágazatonként kidolgozzák az ágazatok fejlesztésének stratégiáját. Ez viszont nehézséget okozhat, mert az ilyen ágazati megközelítés egyes vállalkozók egyéni érdekeit túlságosan védelmezheti. Az egész ágazat érdekeit szolgáló politika kialakításának első feltételek így tehát a közös érdek - mindenki számára érthető - megvilágítása.

Minden politika megkívánja a célok és az elérésükre rendelkezésre álló eszközök világos megfogalmazását. Noha ez a két elem - a tevékenység jellegétől, összetételétől, a pénzügyi helyzettől, stb. függően - ágazatonként jelentősen különbözhet, néhány általános kiinduló pontot mégis meg lehet foglalmazni. A tapasztalatok szerint ez a probléma eddig még nem kapott kielégítő figyelmet. Szükséges lenne további konzultációkat tartani erről a témáról.

Az előbbiekben összefoglaltunk az ágazatok által követendő szerkezeti politika céljai és eszközei közül néhányat:

#### Célok:

- új termékek kifejlesztése és piacra vitele, valamint új termelési eljárások bevezetése az ágazaton belül;
- újjászervezés, és ha szükséges, a komoly nehézségekkel küzdő cégek felszámolása, ezáltal más cégek versenyképességének növelése;
- az ágazat harmonikus funkcionális összetételének biztosítása, tekintettel a foglalkoztatottság, a területi tervezés szempontjaira;
- olyan termelési módszerek támogatása, amelyek összhangban állnak a környezeti feltételekkel;
- az adott ágazat kutatási és fejlesztési tevékenységének a folyó igényekhez történő megfelelőbb alkalmazkodásának elősegítése.

### Eszközök:

- szolgáltatások a dokumentációval, információkkal, előrejelzéssel és kutatással kapcsolatban;
- a lényegre koncentrálás elősegítése irányítási-motivációs eljárások révén;
- tanfolyamok, kiállítások, minőségi versenyek szervezése;
- a létesítendő újjászervezési és fejlesztési alapból támogatás nyújtása minden egyes ágazat számára;
- mindenfajta kooperáció támogatása, amely a központi és a helyi igazgatást jelentős könnyítések nyújtására ösztönzi; emellett megfelelő kapcsolatok létrehozására a pénzügyi szervekkel;
- bizonyos magatartási szabályok kialakítása és bevezetése az árak, szállítási feltételek, beruházások, valamint a környezet szabályozása, stb. tekintetében.

A szerkezetpolitika javasolt fejlesztése már a jelenlegi körülmények között is elősegítené a vállalati termelési rendszerek hatékonyabb működését, s ezáltal kedvezően befolyásolná a makro- és mikro-ökonómiai folyamatokat.

K. H. Oppenländer:

## AZ ÁGAZATI STRUKTURAPOLITIKA KIINDULÓPONTJAI ÉS PROBLÉMÁI A NÉMET SZÖVETSÉGI KÖZTÁRSASÁGBAN

Az ágazati strukturapolitika kiindulópontjainak tárgyalásához először is megkísérlem a témát körülhatárolni és meghatározott keretbe foglalni. Az egyik használatos meghatározás szerint a strukturapolitika magába foglalja "mindazokat az intézkedéseket, amelyek egy gazdaság lényeges részterületeinek viszonyaira egyenként vagy összességükben közvetlenül irányulnak. Tárgya a teljes népgazdasági termelőkapacitás szerkezeti alakítása, elsősorban ágazati és területi szempontból" /1/. A strukturapolitika tevékenységi területe az NSZK-ban három szintű. Megkülönböztetünk területi, ágazati, valamint vállalati strukturapolitikát /2/. A különböző szintekre vonatkozóan alapelveket dolgoztak ki és ezeket publikálták /3/. A strukturális kérdésekkel foglalkozó jelentésekben /4/ és az éves gazdasági jelentésekben folyamatosan beszámolnak az említett területeken folyó tevékenységről. Az alapelvek és a tevékenységek három szintje egymással összhangban áll. Azért szorítkozom azonban csak az ágazati strukturapolitikára, mert bár véleményem szerint a területi és a vállalati szint is megfelelő kiindulópontot jelent a strukturapolitikai intézkedésekhez, ezek azonban csak egy-egy részletet foglalnak magukban. Az állam strukturapolitikai tevékenysége szempontjából az összgazdasági, kényszerítő eszközök döntőek, és erre épül az ágazati strukturapolitika.

### Az ágazati strukturapolitika céljai

Az ágazati strukturapolitikát ma az NSZK-ban a növekedési politika részének tekintik. Ez azt jelenti, hogy a konzerválásra törekvő konzervatív, passzív ágazati strukturapolitikát egyre inkább el kívánják hagyni és progresszív, aktív politikát akarnak megvalósítani.

A strukturális kérdéseket vizsgáló 1969 évi jelentésben /5/ a termelő gazdaságkodás területén /6/ két strukturapolitikai célt jelöltek meg: az államnak tá-

mogatni kell, hogy egyrészt a gazdasági ágazatokat az elkerülhetetlen szerkezeti változásokkal összehangolják, és az így felszabaduló termelési tényezőket kedvezőbb felhasználási területekre irányítsák át, másrészt a jövő szempontjából fontos termelési területeket továbbfejlesszék; eközben a második célkitűzés jelentősége növekszik /7/.

A szóbanforgó célkitűzések motivációja abból a kötelezettségből származik, hogy a piaci gazdálkodási rend keretében állandó és megfelelő mértékű gazdasági növekedést kell biztosítani, amint azt a stabilitás és gazdasági növekedés biztosításáról szóló 1967. VI. 8-i törvény kifejezetten előírja. Ezt a növekedést csak akkor lehet elérni, ha tartós szerkezeti változás megy végbe, amelynek hatásáról feltételezzük, hogy a termelési tényezőket ott használják fel, ahol azok optimális népgazdasági hozamot biztosítanak. Az ágazati strukturapolitika fokoznia kell a szerkezeti összehangolás rugalmasságát, így a "tőke és munka a legmegfelelőbb helyre vándorol" /8/.

A strukturális változás és ezzel a megváltozott piaci feltételekhez való alkalmazkodás a verseny révén a vállalkozók saját felelősségi körén belül megy végbe. Az önálló felelősség kis mértékben történő korlátozásával, de az esetleges előforduló veszteségek társadalmosításának elkerülése érdekében, állami segélyek és más, állami részről történő speciális befolyásolás eszközei csak akkor kerülnek szóba, ha "az összgazdasági keret feltételei egyes ágazatok esetében rendkívül gyorsan és intenzíven megváltoznak, s így az önmagát tulhajtó folyamat nem kívánatos népgazdasági és társadalompolitikai következményekhez vezetne" /9/. Az állami segélyek tehát elvileg kiegészítő jellegűek, mintegy az önálló talpraálláshoz nyújtott segítséget jelentenek. Ebből következik időleges meghatározottságuk és csökkenő mértékük. Az ágazati strukturapolitika "filozófiájaként" nyilvánították ki, hogy "a kockázat elvileg a vállalkozóra hárul, mintegy a nyereség ellentételekeként, de népgazdaságilag hibás lenne a közbelépést ott elmulasztani, ahol az állami segélyintézkedéseknek az egész gazdaság szempontjából kedvező hatása a közbelépés gazdasági és pénzügyi költségeit jelentős mértékben tulszárnyalja" /10/.



## Az ágazati strukturapolitika eszközei

Az eszközöket tekintve az ágazati strukturapolitika az NSZK-ban megkülönbözteti a szerkezeti változások általános támogatását és az alkalmazkodást szolgáló, különleges, állami segítyeket.

A szerkezeti változás általános támogatásának úgy kell érvényesülnie, hogy a gazdasági folyamat keretének feltételei áttekinthetővé váljanak, és az alkalmazkodást gátló akadályok megszűnjenek, s közben kialakításra kerül a gazdaságilag releváns jogrendszer is. Példaképpen a következő területeket említjük:

- a/ Információszerzés és tanácsadás támogatása.
- b/ Az ipari kutatás és fejlesztés támogatása.
- c/ A munkaerő munkaköri kvalifikációjának és mobilitásának javítására irányuló támogatás.
- d/ A verseny elősegítése.
- e/ A vállalati területen lezajló alkalmazkodási folyamatok akadályainak megszüntetése az adójogszabályok megváltoztatása révén.

Az a/ ponthoz: Az információszerzés és tanácsadás támogatása adjon a vállalatnak és a munkavállalóknak elegendő alkalmat, hogy a gazdasági folyamatra vonatkozó fontos adatokról informálódhassanak, és így könnyebben megismerkedhessenek a szerkezeti változásokkal. Ehhez a támogatáshoz tartozik többek között az állami közléjárati tervek és a többéves pénzügyi tervezés ismertetése, valamint az ágazati tervek kidolgozásának a gazdaságtudományi intézetek által történő támogatása. Az IFO Gazdasági Kutatóintézet például a szövetségi gazdasági minisztérium pénzügyi támogatásával eddig 30 strukturális vizsgálatot végzett különböző iparágakra vonatkozóan, amelyek nemcsak a múlt strukturális változásaira nézve adnak felvilágosítást, hanem az ágazat fejlődéséről bizonyos előretekintést is biztosítanak. Továbbá, meg kell említeni az RKW tevékenységét is, amely sokoldalúan hozzájárul a gazdasági információk bővítéséhez, pl. üzemi-technológiai, üzemgazdasági és munkagazdasági területen jelentkező racionalizálási kérdésekkel kapcsolatos információk nyújtása, közép- és kisüzemek vállalati tanácsadási rendszerének támogatása; valamint vállalati vizsgálatok, vállalati összehasonlító, tanulmányok, csoportgazdasági tanulmányok elkészítése és egyéb tevékenységek révén.

A b/ ponthoz: Az ipari kutatás és fejlesztés támogatásának kedvet kell teremtenie az újítások bevezetéséhez, és általánosságban kedvező újítási légkört kell elősegítenie. A kutatást és fejlesztést szolgáló beruházásoknál különleges leírást kell alkalmazni. (A nem ingatlan jellegű gazdasági javak esetében 50 %-ot, épületeknél 30 %-ot, az említett beruházásoknál viszont további 10 %-ot.)

Ettől az 1970-ben bevezetett pótlólagos leírástól rendkívüli hatékonyságot várnak, mivel ez a különleges leírásokkal ellentétben nem független a nyereségtől; várhatóan kedvet teremt minden olyan vállalatnál, amely az eddig nyújtott adókedvezményeket nem tudta megfelelően kihasználni. Az általános ágazati strukturapolitikához tartozik a társadalmi kutatás elősegítése. Mindenek előtt a kis- és közép vállalatokat támogatják ily módon, amelyek gyakran nincsenek abban a helyzetben, hogy saját kutató laboratóriumot tartsanak fenn. Ennek alapján először 1971-ben bocsátottak rendelkezésre eszközöket különösen fontos újítások támogatására. Ezek az eszközök azt a célt szolgálják, hogy a technológiai szempontból új termékek és eljárások termelési folyamatba történő bevezetését meggyorsítsák. Olyan javakra eszközölt, feltételesen visszafizetendő ráfordításokról van szó, amelyek népgazdasági jelentősége nagy, de amelyek bevezetése társadalmi segítség nélkül, a nagy pénzügyi kockázat következtében nem vagy csak elkésve következett volna be /11/.

A c/ ponthoz: A munkaerő szakmai kvalifikációját és mobilitását állandóan növelni kell. Ez a célkitűzés abból a tényből ered, hogy a munkaerő az NSZK-ban már hosszabb ideje a kifejezetten szűk keresztmetszetek közé számít. Másrészt viszont a szerkezeti változásokhoz történő alkalmazkodási folyamatnak ezzel együtt rugalmasabban kell lefolynia. A képzés nem állhat csak abból, hogy egyszeri szakmai képzést bonyolítanak le. Arra is kell irányulnia, hogy képességet és készséget fejlesszen ki az állandó alkalmazkodáshoz. A szerkezeti változások által közvetlenül érintett olyan munkavállalókkal szemben, akik nem tudtak hosszabb távon megfelelően felkészülni, támogató és segítő szándékkal kell fellépni. Az említett sokoldalú követelményeket figyelembe véve, a szakmai képzéssel és a munkaerőpiaccal kapcsolatos politika új szakaszba lépett. Az 1969-ben megszüntetett szakmai képzési törvény világos jogi alapot szolgáltatott a szakmai képzés anyagi és szervezeti rendjére vonatkozóan. Az ugyanabban az

évben kibocsátott munkaerő-támogatási törvény a szakmai képzésnél /12/, az érintett munkavállalók továbbképzése és átképzése esetén sokoldalu átmeneti és egyéb segítség nyújtását teszi lehetővé. Ennek alkalmazásánál különleges bánásmódban részesülnek az idősebb és korlátozott munkaképességű dolgozók.

A d/ ponthoz: A verseny állami támogatása az ágazati strukturapolitika különleges oldalát képezi, mivel közvetlenül a piaci, gazdasági folyamatok érvényesülését segíti elő. Az előtérben a kartelljogok reformja áll. Súlyponti kérdései /13/:

- a fúziók előzetes ellenőrzésének bevezetése,
- a piacot uraló vállalatok jogtalan tevékenységének felfüggetlésére irányuló munka javítása,
- a kis- és a középvállalatok közti kooperáció megkönnyítése.

Az utóbbi években gyorsuló ütemben szaporodó vállalati összevonások alapján a kormány úgy véli, hogy be kell vezetni a fúziók ellenőrzését, mivel a versenykorlátozások ellen hozott eddigi törvény nem ad lehetőséget a felülvizsgálatra. A fúziók ellenőrzésének - a világméretű verseny körülményei között - az összevonásban résztvevő belföldi vállalatokra kell kiterjednie. A közepes és kisebb vállalatok védelmét az említett további két intézkedés szolgálja. Kifejezetten hangsúlyozták, hogy megfelelő számú ilyen vállalat létezése nélkül a piaci gazdálkodási rend nem életképes. "Ezek (t.i. a kis- és középvállalatok) a tetterő és találmányosság rendkívül jelentős tevékenységi terét jelentik, az áruválaszték sokoldalúságához és a termelő szolgáltatásokhoz döntő mértékben hozzájárulnak, speciális szállítóként nélkülözhetetlenek a nagyvállalatok számára, továbbá ők jelentik a tényleges és potenciális versenyt" /14/. A kooperációs könnyítések eddig csak a társadalmi szakosítás területén voltak igénybe vehetők (Társ. törv. 5a §). Ezután a szolgáltatásokat növelő kooperációra vonatkozó könnyítéseket - a vállalkozói tevékenység minden területén - egyszerűsített eljárás keretében úgy kell kialakítani, hogy azokat valóban igénybe is lehessen venni.

Az e/ ponthoz: Az adótörvények módosítása révén megkísérlik végül az alkalmazkodási folyamatok korlátait vállalati szinten lebontani. Ezt szolgálja többek között a vállalati forma megváltoztatásakor alkalmazott adókedvezményekre vonatkozó törvény, amely a vállalati összevonást és a személyi tulajdonú vállalatok társasági formává történő átalakítását adókedvezményben részesíti. Ahogy az in-

dokolás rámutat, az "átalakulások és összevonások szerkezetpolitikai szempontból igen jelentősek, ha arról van szó, hogy egy vállalat jogi formáját és nagyságát a változó versenykörülményekhez kell igazítani" /15/.

A különleges állami "alkalmazkodási segítség" eszközeit akkor alkalmazzák, ha "az általános összgazdasági feltételek különösen dinamikus bel- vagy külgazdasági fejlődése, vagy változása, egy egész ágazat piaci viszonyait olyan mértékben megváltoztatja, hogy az önmagára hagyott alkalmazkodási folyamat nem kívánatos népgazdasági és társadalompolitikai következményekhez vezetne" /16/. Az intézkedések az alkalmazkodási folyamatok lassulását vagy gyorsulását is eredményezhetik. Ezek lehetséges eszközei:

a/ Kedvező kamatterhű állami átállási hitelek. Ezek a termelési programok átállítását kívánják megkönnyíteni, valamint az alkalmazkodási folyamatot gyorsítani. A hiteleket külön költségvetési keretből folyósítják és főleg a textiliparban, a hajógyártásban, a energiatermelési ágazatban, továbbá az elektronikus adatfeldolgozó berendezések előállítóinak támogatására, valamint a légi közlekedésben és űrkutatásban használják fel. Ide tartoznak még az üzemek racionalizálására és korszerűsítésére nyújtott adókedvezmények és állami hitelgaranciák.

b/ Racionalizálási társulások létrehozása, és a szerkezeti válságok kiküszöbölése céljából létrehozott kartellek engedélyezése. Ezeknek azt kell elősegíteni, hogy a kapacitások csökkentése irányított folyamatként történjen.

c/ Leállási és átállási segítség. A felesleges kapacitások leépítését premizálják és ezzel elérik, hogy a termelési tényezők nagyobb mobilitásra tegyenek szert. Ezenkívül a szociális ütközőpontokat is enyhítik. Ezt a fajta speciális ágazati szerkezetpolitikát főleg az energiaipari ágazat szerkezeti változásainak tisztázásánál gyakorolják. A német szénmedencék és szénbányák megfelelő kihasználására és szanálására vonatkozó törvény (1968. V. 15.) többek között előírja a túlságosan nagy szállítókapacitások állami segítséggel történő végleges leállítását. A szövetségi alaphól a leállított szállítókapacitásokra tonnánként 15 DM-et biztosítanak /17/.

d/ Kereskedelempolitikai intézkedések. Itt a klasszikus eszközök kerülnek szóba. Határidős behozatali korlátozások, vámok, saját korlátozási megállapo-

dások (mennyiségileg vagy ár szempontjából), helyettesítő cikkek adóval történő megterhelése (pl. a fűtőolajra vonatkozó adó bevezetése).

### Az ágazati strukturapolitika problémái

A következőkben néhány olyan alapvető fontosságú problémával foglalkozom, amelyek az ágazati strukturapolitika kialakításánál merülnek fel. Három aktuális problémakört tárgyalok, melyek általános érdeklődésre tarthatnak számot:

rendszerpolitikai,

növekedéspolitikai és

konjunkturapolitikai problémakör.

A rendszerpolitikai problémakör tárgyalása során tisztázandó, hogy az ágazati szerkezetpolitika milyen hatáskörrel ruházható fel a piaci gazdálkodási rendszerében, tehát hogy e politikának milyen határokat szab a gazdasági rendszer. A növekedéspolitikai problémakör azzal a kérdéssel foglalkozik, hogy a gazdasági növekedés folyamatát mennyiben befolyásolhatja az ágazati strukturapolitika, különösen akkor, ha a megfelelő növekedés célját az eddigi intézkedések révén a jövőben is biztosítani kívánják. Végül a konjunkturapolitikai problémakör elemzésénél világossá válik, hogy a konjunktura- és a strukturapolitika egyidejű és egyenrangú kezelésére való törekvés ellenére a konjunkturapolitika előbbséget élvez.

### Strukturapolitika és gazdasági rend

Az ágazati strukturapolitika terjedelmének és tevékenységi területének felméréséhez a gazdaságpolitikai rendszerben való elhelyezkedésének megismerése nyújthat segítséget. A strukturapolitika, az uralkodó felfogás szerint, egyrészt rendelő és végrehajtási politika is. Rendelő politika alatt a hosszútávú jogi-szervezési keretfeltételek kialakítását, végrehajtási politika alatt pedig a viszonyok közvetlen, rövidtávú irányítását értik, amelyek a szövevényes kereten belül lezajló gazdasági folyamatból adódnak. Ezzel együtt a strukturapolitika a makro- és mikropolitika között helyezkedik el, mivel az pontosan a gazdasági kapcsolatoknál ékelődik az egyének vagy csoportok közé,

s olyan intézkedéseket fogantatosít, amelyek általános érvénnyel hatnak. Kan-tzenbach /18/ kidolgozott egy olyan gazdaságpolitikai rendszerezést, amely eze-  
ket az adottságokat figyelembe veszi.

#### A gazdaságpolitika rendszere

	<u>Rendelkezési politika</u>	<u>Végrehajtási politika</u>
Egyedi irányítás	<p>Egyedi rendelkezési politika</p> <p>Rendelkezési keretek</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- az egyes piacokon folyó versenyre (pl. kartelltörvény)</li> <li>- egyes gazdasági alanyok állami be-folyásolására, (pl. szovjet tervezési rendszer)</li> </ul>	<p>Egyedi végrehajtási politika</p> <p>Az egyes gazdasági döntések közvet-len befolyásolása (pl. termelési uta-sítás, rögzített árak, társadalmi jellegű vállalatok népgazdaságilag orientált irányítása)</p>
Strukturális irányítás	<p>Szerkezeti rendelkezési politika</p> <p>Rendelkezési keretek</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ágazatok, területek, csoportok, stb. közötti helyettesítési versenyre (többnyire azonos az egyedi rendel-kezési politikával)</li> <li>- állami szerkezeti tervezésre és be-folyásolásra (pl. francia tervezési rendszer)</li> </ul>	<p>Szerkezeti végrehajtási politika</p> <p>Közvetlen szerkezeti tervezés és befolyásolás (pl. nyugatnémet ag-rár-, energia-, lakásépítési poli-tika)</p>
Színvonal irányítás	<p>Színvonal rendelkezési politika</p> <p>Rendelkezési keretek</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- automatikus keringési folyamatokra (pl. aranyautomatizmus)</li> <li>- független konjunktura- és növekedési politikára (pl. szövetségi banktörvény)</li> </ul>	<p>Színvonal végrehajtási politika</p> <p>A konjunktura és növekedés hitel-és költségvetéspolitikai befolyáso-lása (pl. minimális tartalékképzési politika, deficit megtérítése)</p>

Az összeállítás megmutatja a strukturapolitika jelentőségét a gazdaságpoliti-kán belül. Abban mindenki egyet ért, hogy a piacgazdasági rendszerben a mik-ropolitika vagy az egyedi irányítás területén az államnak a rendelkezési políti-

kára gyakorolt hatása korlátozott maradjon: "ki kell alakítani az intézményes keretfeltételeket, amelyeknek garantálniuk kell a működőképes versenyt" /19/. Éppen így egységes a vélemény, hogy a makropolitikát, ill. a színvonal-irányítást illető állami befolyásolás nem korlátozódhat csak a rendelkezés-politikai intézkedésekre. Az önszabályozó erők hiánya szükségessé teszi, hogy az állam intenzív színvonal végrehajtási politikát, pl. aktív konjunkturapolitikát folytasson. Ezzel szemben vitatott, hogy az állam mennyire menjen el a szerkezeti rendelkezéspolitikára és a szerkezeti végrehajtási politika terén, hogy a piaczgazdálkodási rend alapvető céljaival ne kerüljön konfliktusba.

Az NSZK ágazati strukturapolitikájának bemutatott céljai és intézkedései nyilvánvalóvá tették, hogy a strukturapolitika hatása nem jelentkezhet közvetlenül. Általánosságban és hosszabb időszakot nézve csak a gazdasági rend kereteit befolyásolhatja, tehát oly módon válik hatékonná, hogy szerkezeti rendelkezési politikát gyakorol. A keretfeltételek megállapítása vagy megváltoztatása itt azt jelenti, hogy közvetett módon meg kell kísérelni a szabad egyének alkalmazkodási folyamatait vagy magatartását oly módon befolyásolni, hogy a megváltozott körülményeknek megfelelő tartós alkalmazkodás jöjjön létre.

A strukturapolitika, mint szerkezeti végrehajtási politika rendelkezéspolitikai szempontból alapvetően kérdéses. Amíg a piaczgazdálkodási rend keretében a szolgáltatási elv és a szabad fogyasztói választás uralkodik, a jövedelemmel rendelkezők keresleti áramlásának eredménye adja a szerkezet kialakulását. Az így kialakuló strukturákat elfogadják, mivel feltételezik, hogy az árak révén az egyén igényeinek kielégítése és a termelési tényezők felhasználása optimális megoldást nyer. Minden kivételnek, tehát a szerkezeti végrehajtási politika segítségével fogatosított tudatos beavatkozásnak is, ezért kivételnek kell maradnia /20/. A szerkezeti végrehajtási politikát az NSZK-ban, a politika célirányának megfelelően, csak kivételes esetekben lehet megtalálni vagy legalábbis csak átmeneti érvénnyel deklarálják; ezt főleg olyan folyamatok indokolják, amelyek a népgazdasági politika által befolyásolható területeken kívül esnek. Például - nemzetközi összehasonlítások alapján - bizonyos ágazatok "lemaradásáról" beszélnek, így a légiközlekedési és űrkutatási iparban, valamint a hajógyártásban. Mivel az NSZK légiközlekedési és űrkutatási ipara saját hibáján kívül maradt le a nemzetközi versenyben, az állami strukturapolitika feladata lenne a "kuta-

tás, műszaki fejlesztés és célirányos beruházások pénzügyi támogatásával ugy megerősíteni a magángazdaságot, hogy a nemzetközi versenyben állóképessé váljék" /21/. A hajógyártásnak nyújtott segélyeket azzal indokolják, hogy a konkurrens ipari országok ezt az ágazatot szintén szubvencionálják. 1962 óta a nyugatnémet hajógyártás a megrendelések pénzügyi támogatását az exporthitelek-nél biztosított csökkentett kamat formájában kapja meg. Ezt a programot 1979-ig un. limitált hajógyártási segély keretében folytatják /22/. A további speciális strukturapolitikai intézkedésekre vonatkozó példák sorát még folytathatjuk. Ez is csak azt bizonyítja, hogy a rendelkezési és szerkezeti politika elmélete és gyakorlata az NSZK-ban összhangban áll; a szerkezeti végrehajtási politikát csak kis mértékben gyakorolják azért, hogy a piaci tényezőket, amelyek a növekedési és a strukturaváltozási folyamatok hajtóerőinek tekinthetők, ne korlátozzák túlságosan.

Kantzenbach összeállítása alapján ábrázolva, bal oldalt felülről jobbra lefelé egy egyenest lehet húzni, amely az NSZK-ban gyakorolt rendelkezési és végrehajtási politika hatását szemlélteti az egyedi-, szerkezeti- és színvonal irányítás területeire nézve.

Az egyenestől balra levő területek nagyrészt ki vannak téve a gazdaságpolitika befolyásának, a jobboldali területek viszont a gazdasági rend következtében csak kivételes esetekben találkoznak állami beavatkozással.

Ezzel viszont az ágazati strukturapolitikának a piacgazdálkodási rend keretei között fellépő problémái egyértelműen napvilágra kerülnek. Az aktív, haladó strukturapolitikára való törekvés csak szilárd növekedési politika következményeként fogható fel. Nyilvánvalóan nem vagyunk meggyőzve arról, hogy a piaci gazdasági erők a jövőben is megfelelő ütemű növekedést garantálnak. Ezt a kérdést jobban meg kell vizsgálni, mert az aktív ágazati strukturapolitika az eddigi szerkezeti végrehajtási politika vonalától eltérne. Gyengítene-e ez a strukturapolitika alapjait? A megerősített növekedési politika egyszersmind azon törekvések erősödését jelenti, amelyek a növekedés tartós biztosítására irányulnak. Itt már a szerkezeti és konjunkturapolitika viszonyáról beszélünk. Ebből a szempontból a kérdés az, hogy az elsőbbség továbbra is a konjunkturapolitikáé, tehát a színvonal végrehajtási politikáé legyen-e, vagy nem kellene a szerkeze-



ti rendelkezési és végrehajtási politikára gondolni? Engedjék meg, hogy erre a két kérdésre megkísérlek választ adni.

### Strukturapolitika és növekedés

A növekedési politika az NSZK-ban abból indul ki, hogy a munkaerő mennyisége a jövőben várhatóan azonos szinten marad és a termelékenység növekedése, amely az utóbbi évtizedben a növekedés döntő tényezője volt, a jövőben tovább lassul. A termelékenység növekedése már a múltban is csökkenő irányzatot mutatott, s ebben a technikai felszereltség erőltetett növelése és a lelassult műszaki fejlődés játszott szerepet. Egyidejűleg eltolódott a gazdasági területek egymáshoz való viszonya: egyedül csak az árutermelő ipar tudta a bruttó nemzeti termékben való részarányát növelni. A szövetségi gazdasági minisztérium előrebecslése alapján ez a részesedés a jövőben még emelkedhet /23/. A társadalmi munka termelékenységének növekedését fokozott mértékben kell befolyásolnia az árutermelő ipar termelékenység-növekedésének; a termelékenység növekedésének gyorsulása várható még a kereskedelem, közlekedés és szolgáltató vállalatok területén.

Kérdés azonban, hogy az NSZK, mint magas fokon iparosodott népgazdaság nem érte-e el korábban azt az iparosodás utáni korszakot, ill. nem követi-e azokat a tendenciákat, amelyeket Clark és Fourastié /24/ olyan szemléletesen megrajzoltak. Noha az NSZK viszonylag magas exportintenzitása az iparosodást követő korszak irányába való fejlődést késlelteti; az azonban, hogy belátható időn belül mégis egy iparosodás utáni foglalkoztatottsági szerkezettel rendelkező ipari országgá válunk, az elsősorban a szolgáltatások iránt növekvő ütemű kereslet, a szekunder szektorban várható gyors termelékenység-növekedés eredménye lesz, amely munkaerőt szabadít fel és növekvő mértékben bocsátja a tercier szektor rendelkezésére. A tercier szektor növekvő jelentősége viszont magával hozza a népgazdasági növekedés lassulását, mivel a termelékenység fejlődése ebben az ágazatban kisebb, mint más ágazatokban /26/. Nyilvánvaló tehát, hogy ugyanugy, mint korábban, szerkezeti változásokra kerül sor a termelési tényezők és a termelés területén is, s így bizonytalanná válik, hogy az eddigi növekedési színvonal elérhető lesz-e. A 60-as évek második felében ép-

pen ezért, s nem utolsó sorban az 1967 évi recesszió miatt is, felismerték, hogy a piaci mechanizmus nem biztosíthat mindent. A növekedés iránya és intenzitása különösen akkor figyelemre méltó, ha a növekedést kizárólag a termelési viszonyok változásai okozzák. A haladás nem automatikus. Arra is utalni kell, hogy a haladást gátló erők elsősorban akkor lépnek fel, ha a még szabadon rendelkezésre álló forrásokat rabló gazdálkodással aknázzák ki.

A tudományos és gazdaságpolitikai vita ezért fordult egyre inkább a felé a kérdés felé, hogy hogyan lehetne ezt a növekedést támogatni. Stagnáló munkaerőtömeg esetén a növekedés főleg a pótlólagos tőkebefektetéstől, a műszaki haladástól és a strukturális változások iránti készségtől függ. Ez ismét feltételezi a munkaerő nagyfokú mobilitását. Kétfajta tevékenység játszik tehát döntő szerepet: a munkaerő kínálat mennyiségi és minőségi mozgósítása valamint a műszaki fejlődés támogatása. A kormány már tett az említett tevékenységek megalapozására kezdeményező lépéseket: 1968-ban megalapították a Munkaerő- és Szakmai Plackutatási Intézetet, amely azt tűzte ki célul, hogy "a német munkaerőirányítás eszközeit az eddigénél sokkal inkább használják fel az előretekintő aktív munkaerőpiaci politika érdekében" /27/, 1971 elején létrehozták a gazdasági és társadalmi változásokkal kapcsolatos Bizottságot és megbízták az- zal, hogy a következő témákat vizsgálja meg és ezekről szakértői véleményt adjon:

- A műszaki és szervezési újítások fejlődése és hatása a gazdasági ágazatokban
- A műszaki fejlődés támogatásának egyszerű lehetőségei
- A műszaki fejlődés nemkívánatos hatásainak leküzdése
- A gazdasági növekedésből származó jólét-növekmény elosztásának befolyásolása.

Amíg ezek a kutatási eredmények, amelyek a törvényhozó testületek számára kétségtelenül értékes utmutatással szolgálnak, nem állnak rendelkezésre, az eddigi ismereteket kell felhasználni. A munkaerő kínálat mozgósításának terén végzett tevékenységről már szóltam. Engedjék meg, hogy ezuttal a műszaki haladás támogatásának problémájával foglalkozzam. Véleményem szerint három alapvető irányvonalat kell követni:

a/ A jelenlegi műszaki stagnálás áthidalása a vállalkozói, ujtási kedv befolyásolása révén.

b/ A műszaki haladást gátló tényezők kiküszöbölése.

c/ Nemzetközi szinten és együttműködéssel hatékony technológiai és kutatási politika.

a/ ponthoz: Az ujtási kedvvel és annak befolyásolásával kapcsolatos kutatások még csak a kezdetnél tartanak. Azokkal az elképzelésekkel szemben, amelyek szerint a kooperáció és a fuziók, valamint a széles körű oligopóliumok kialakulásának támogatása elősegítené az ujtási kedvet /28/, egyre gyakrabban hangzanak el ellenvélemények.

Sokkal inkább olyan törvényeket kellene kialakítani, amelyek nemcsak a piacon, hanem a vállalati szervezeten belüli is biztosítják az ujtások lehetőségét /29/. Az IFO-Intézet legutóbb befejezett, ill. elkezdett több olyan kutatást is, amelyek ennek az eszmének az elfogadtatását szolgálják /30/. Mindenek előtt azt a nemzetközi, interdiszciplináris tanulmányt kell megemlíteni, amely az innováció folyamatával foglalkozik, a nyugateurópai ipari országok gyakorlata alapján. Ennek lezárása 1975-ben várható. A tanulmány egyik súlypontja a vállalkozók, és vállalati szervezetek ujtási kedvét befolyásoló tényezők megállapítása és azoknak az ujtási folyamatok állami támogatásával való szembeállítás.

b/ ponthoz: Ismeretes, hogy a környezetvédelemnek a legutóbbi évekig igen csekély figyelmet szenteltek. Ugy tűnik, hogy itt egy olyan területtel van dolgunk, amelyet a piacgazdaság erői nem optimális módon szabályoznak. Leontief mindenesetre azon a véleményen van, hogy az árrendszer, amely a piaci gazdaságban a források allokációja szempontjából meghatározó, a sokféle termék termelésével és felhasználásával kapcsolatos extern előnyök vagy költségek, számításbavételének feladatát nem tudja megoldani. Ez zavarja "a magán jellegű nyereség - és veszteségszámításokat, amelyre a termelők és felhasználók hedonisztikus kalkulációikat alapozzák. A konkurrencia gépezete által befolyásolt források allokációja az ideálistól eltérően alakul, amely pedig nemcsak az intern hanem az extern előnyöket és költségeket is figyelembe veszi, ez pedig vagy a társadalom többi tagjának hasznára szolgál vagy pedig őket terheli, amennyiben az egyes termelő vagy fogyasztó egy bizonyos cselekvési mód mellett dönt" /31/. Az államnak itt is parancsoló jelleggel kell közbelépnie. A

szövetségi kormány arra törekszik, hogy ezeket a hátráltató tényezőket felismerje és hatásukat törvényjavaslatok segítségével mérsékelje.

c/ ponthoz: Az Európai Közösség Bizottsága foglalkozott az iparpolitika fogalmával és javaslatokat dolgozott ki, hogy ez a politika milyen tartalommal rendelkezzen: elsősorban a kereskedelmi akadályok leküzdésével, a piacoknak a központi megrendelések előtti fokozatos megnyitásáról, a versenyben lévő vállalatok európai szinten történő támogatásáról, valamint a különleges problémákkal jelentkező területek befolyásolásával kell foglalkozni /32/. Ez utóbbi pont is "a versenyképes vállalatoknak a fejlett technológiák és a válságos iparágakban az átalakítás és átállás megfelelő társadalmi feltételek mellett történő támogatását" jelenti /33/. Ujdonság az, hogy a válságos és a fejlett műszaki technológiával rendelkező területek közt nincs éles különbség, mivel az indoklás azt mondja, hogy a legfrissebb tapasztalatok szerint a fejlett technológiával rendelkező iparágak nincsenek védve a válságoktól és a lehetséges intézkedések egyáltalán nem attól függenek, hogy a technika fejlett vagy kevésbé fejlett. Ebből a fejtegetésből véleményem szerint kiolvasható a tudatos és átfogó szerkezeti végrehajtási politika támogatása. A szövetségi kormány is hangsúlyozza, hogy "a társadalmi igényekre irányuló kutatási és fejlesztési politikát a gazdasági szerkezetpolitika aktív elemeként" kell érteni /34/. Indoklásként a kutatáshoz és fejlesztéshez szükséges vállalati pénzügyi eszközök hiányát, a kutatási eredmények értékesíthető termék formájában történő realizálásának elhúzó-dását, a környezetszennyező technológiák káros hatásainak kiküszöbölését hozzák fel. Ez az indoklás még nem kielégítő, s valójában sokkal inkább megalapozott előrebecslésekre kellene támaszkodni, "amelyek pontosan azokat a kutatási és technológiai területeket foglalják magukba, amelyek mindenkor a leghatékonyabban járulhatnak hozzá a társadalom jövőndő problémáinak megoldásához" /35/. Ezzel elérkeztünk a szerkezeti végrehajtási politikai kiszélesítéséhez.

Ilyen jellegű előrebecslés kétségtelenül abba az irányba hatna, hogy a szerkezeti végrehajtási politika kiterjesztésének indoklása népgazdasági és világ-gazdasági szempontból is megalapozott és önmagában konzisztens legyen. Ezzel együtt ki lehetne küszöbölni az egyes ágazatoknak a pillanatnyilag elfogadott indokok alapján történő kiemelését, valamint bizonyos ágazatoknak, a nemzetközi összehasonlításban mutatkozó hátrányok ellenére történő, előnyben részesítését.

Egy ilyen előrebecslés alkalmas lenne arra is, hogy a vállalatok számára utmutatásokat adjon arról, hogy kapacitásaikat hogyan használják fel hatékonyan. Mindenesetre, ha az ún. technostruktúra megvalósulna, akkor a piacgazdálkodás rendjéhez kötődő utat el kellene hagyni. Galbraith /36/ szerint a modern technika igényei egyre inkább kikényszerítik a tervezést és az állammal való szorosabb kapcsolatot, ami a kutatás, fejlesztési segély, stb. révén növekvő mértékben járul hozzá a társadalom jólétéhez. Végül az államhatalom és az uralkodó nagyvállalatok szimbiozisa jön létre. Az ipari tervezés hatással van a nagyvállalatok piaci törvényektől való messzemenő függetlenítésére, azaz a törvények helyébe a piacok tervezésének és ellenőrzésének stratégiája és gyakorlata lép. A rendszert a modern vezetés és a műszaki szakemberek uralják (technostruktúra). Ha úgy lenne, hogy a technostruktúra helyettesíti a piacot, akkor társadalmi-gazdasági rendünk alapelvei veszélybe kerülnének. Ezt a veszélyt a verseny állandó és nem lankadó elősegítése tudja csak határok közé szorítani.

Végezetül a szerkezetpolitika és a növekedés kérdésével kapcsolatban meg kell jegyezni, hogy a megfelelő növekedési ütem jövőbeli biztosításához kétségtelenül nagyobb állami befolyásra van szükség mint eddig. Ezzel az NSZK-ban a közvetlen állami, szerkezeti tervezés és befolyásolás kibővült, már csak az Európai Közösség fejlődésének kényszerítő hatására is. Ezt a bővítést viszont nem a fennálló gazdasági rend aláásása révén kell elérni.

### Strukturapolitika és konjunktúra

Engedjék meg, hogy most a harmadik problémakörre térjek ki, a konjunkturapolitika kérdésére. Kétségtelenül helyes, hogy az állami konjunktúra- és strukturapolitika között szoros összefüggésnek kell lennie. Ez már a kettő kölcsönös közgazdasági összefüggéséből adódik. Megfelelő kereslet nélkül nem érhető el kielégítő ütemű műszaki haladás és ezzel megfelelő növekedés sem. A fellendülés szakaszában a keresletet támogató intézkedések egyuttal a növekedést is serkentik. Másrészt, a megfelelő ágazati strukturapolitika a termelő kapacitásoknak a kereslet szerkezeti változásaihoz való következetes alkalmazkodása révén

segíti a viszonylagos árstabilitás elérésére irányuló törekvéseket, mivel ezáltal a relatív árak ugrásszerű változásait korlátozza.

Problémák akkor jelentkeznek, ha egyik vagy másik gazdaságpolitikai tevékenységnek, főleg pénzügyi szempontból, prioritást biztosítanak. Eddig a prioritások kijelölése az NSZK-ban egyoldalú volt: az aktív konjunkturapolitika élvezett elsőbbséget. A szövetségi háztartásban a legutóbbi fellendülés során meglévő korlátok mindenek előtt a növekedési politika céljainak követését befolyásolták. Ezt a felelős szervek is figyelembe veszik. Az 1970 évi jelentés megjegyzi: "A beruházási terület további korlátai a jövőben hiányosságokat okozhatnak a kínálati oldalon - és így a konjunktúra későbbi szakaszában nem kizárt az áremelkedés. A holnapi növekedés előfeltétele a mai stabilitási politika, így a megfelelő strukturális- és növekedési politika ma az árszínvonal jövőbeni stabilitásának előfeltétele. Az árszint stabilitása egyuttal tehát a szövetségi kormány struktúra- és konjunkturapolitikai céljával egyenlő" /37/.

Eddig az idézet. Napjainkig a konjunkturapolitika elsőbbsége semmit sem változott. Az először bevezetett ujtások támogatása például 1970 helyett csak 1971-ben kezdődött meg /38/. A szénprogramra előírányzott kiadások egy részét (bányászok részére szociális szolgáltatások, forgalmazási segélyek, leállási segélyek) 1970-ben konjunkturális okok miatt zárolták /39/. A szövetségi kormány stabilitási programja 1973-ban többek között a beruházási adó 10 %-ról 7,5 %-ra történő csökkentését vezette be a fejlesztési és kutatási célt szolgáló beruházások esetében. A területpolitikai célkitűzéseket célzó beruházások adói is csökkentek. Végül a kutatások támogatásának konjunkturális okokból bevezetett csökkentéseit lehet megemlíteni /40/. A degresszív leírás kilátásba helyezése /41/, valamint a 11 %-os beruházási adó bevezetése, egyaránt növekedés ellenes intézkedéseknek tekinthetők. Eddig mindenesetre nem sikerült a kiegyensúlyozott gazdaságpolitika kialakítása, és pedig abból a szempontból mérlegelve nem, hogy a konjunkturapolitikai és szerkezetpolitikai megfontolások egyenrangúan és egymást kiegészítve hatékonyan érvényre jussanak.

## Kilátások

Befejezésül megállapítható, hogy az ágazati strukturapolitika a Német Szövetségi Köztársaságban strukturális változáson megy keresztül. Céljai egyre inkább arra irányulnak, hogy az általános strukturapolitika mellett (amely szerkezeti rendelkezési politikának nevezhető) speciális ágazati szerkezetpolitikát folytassanak, mert ennek a növekedési politika részeként hozzá kell járulnia az állandó és megfelelő mértékű növekedés biztosításához. A rendelkezési politikai és konjunkturapolitikai alapok összeütközése azonban itt elkerülhetetlen.

A szerkezeti végrehajtási politika kibővítését mindenképpen támogatni kell. Ennek keretében viszont nem lehet letérni a piac gazdálkodás irányvonaláról. Engedjék meg, hogy a népgazdaság fejlődését ellenőrző szakértői bizottság egy megjegyzésével fejezzem be mondanivalómat: "Az inflációs tulkapásoktól mentes, egészséges növekedés biztosítására nem elegendő, hogy a kereslet az alkalmazkodási lehetőségeket növelje és annak kockázatát csökkentse. Ezt aktiv strukturapolitikának kell kiegészítenie. Gyorsítania kell a régi struktúra felszámolását még akkor is, ha ez elsődlegesen vagy végeredményben előnyöket főleg azoknak biztosít, akiket a gazdasági fejlődés nélkül is előnyben részesít. Aki a strukturapolitikát a növekedés érdekében követeli, annak a hagyományos fogással való összeütközéssel is számolnia kell. Amennyire érthető az egyének és szervezett csoportok azon törekvései, hogy minden eszközzel a hátrányosnak érzett változás ellen foglaljanak állást, olyan mértékben szükséges annak tudatosítása, hogy a változás és az alkalmazkodás éppen úgy hozzátartozik a gazdasági növekedéshez, mint a termelékenység növekedése, amely magasabb reáljövedelmet tesz lehetővé" /42/.

## Jegyzetek

- 1/ Erhard Kantzenbach: Einzel-, Struktur- und Niveausteuerung der Wirtschaft in einer freiheitliche Gesellschaftsordnung, Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik. 11. Jahr. Tübingen 1966, 67 oldaltól és 69. oldal.
- 2/ Otto Schlecht: Strukturpolitik in der Marktwirtschaft, FIW-Schriftenreihe des Forschungsinstituts für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb, Heft 46, Köln-Berlin-Bonn-München 1968.

- 3/ Grundsätze der sektoralen Strukturpolitik, Drucksache V/2469 Deutscher Bundestag; Grundsätze der regionalen Wirtschaftspolitik, Drucksache V/2469 Deutscher Bundestag; Grundsätze einer Strukturpolitik für kleine und mittlere Unternehmen Drucksache VI/1666, Deutscher Bundestag.
- 4/ Eddig két beszámoló jelent meg: Strukturbericht 1969 és Strukturbericht 1970 des Bundesministers für Wirtschaft vom 28.7.1969 und vom 2.6.1970.
- 5/ Strukturbericht 1969, 3. oldal.
- 6/ A következőkben főleg a szövetségi kormánynak a termelési szférára kiterjedő ágazati strukturapolitikájáról van szó.
- 7/ Strukturbericht 1969, 23. oldal. "Míg korábban a problematikus gazdasági ágak elkerülhetetlen szerkezeti változásokhoz való alkalmazkodása állt a szövetségi kormány strukturapolitikai törekvéseinek előterében, most a jövőbe mutató, a népgazdasági fejlődés szempontjából fontos termelési ágazatoknak szentelnek figyelmet, ha ezek az iparágak állami támogatás nélkül túl kis mértékben vagy lassan fejlődnek."
- 8/ Otto Schlecht, Strukturpolitik, 24. oldal.
- 9/ Strukturbericht 1969., 4. oldal.
- 10/ Otto Schlecht, Strukturpolitik, 24. oldal.
- 11/ Jahreswirtschaftsbericht 1971 v. 22. 1. 1971, Ziffer 86.
- 12/ Lásd: 1971. VIII. 26-i szakmai képzés támogatásáról szóló törvény.
- 13/ A nagyvállalatok összevonásának ellenőrzése 1973. VI. 7-én lépett életbe. A monopolbizottság, amelynek a vállalati koncentráció alakulását rendszeresen figyelnie kell, 1974. I. 8-án alakult.
- 14/ Ugyanott.
- 15/ Strukturbericht 1969. 21-22. oldal.
- 16/ Grundsätze der sektoralen Strukturpolitik (lásd 3. sz. jegyzet).
- 17/ 1957-től 1973 végéig összesen 177 céget állítottak le. Az 1974-ben induló energiaprogram keretében a szövetségi kormány a leállási prémiumot felemelte.
- 18/ Erhard Kantzenbach, Einzel-, Struktur- und Niveausteuerung, 71. oldal.
- 19/ Ugyanott, 73. oldal.
- 20/ Pl. Helmut Meinhold: Strukturwandlungen als Problem der Wirtschaftspolitik, Strukturwandlungen einer wachsenden Wirtschaft, Berlin 1964. 1066. oldaltól és 1084. oldal. Lamberts a szerkezeti végrehajtási politikának csak igen korlátozott hatást tulajdonít, amikor megjegyzi: "Az olyan strukturapolitika, amely részletes célkitűzésekkel rendelkezik - ha egyáltalán van ilyen - többnyire csak rövid távon sikeres, hosszú távon fennáll annak veszélye, hogy egyre inkább a beavatkozások szövevényében találja magát, vagy pedig, hogy a piaci folyamatok maguk alá temetik." (Willi Lamberts, Strukturpolitik als "Politik des Datenkranzes", Mitteilungen des Rheinisch-West-



- fälischen Instituts für Wirtschaftsforschung Essen, Heft 3/1973. 181. oldaltól és 187. oldal.
- 21/ Otto Schlecht, Strukturpolitik, 22. oldal.
  - 22/ Aktuelle Beiträge zur Wirtschafts- und Finanzpolitik Nr. 91/73 v. 11. 9. 1973. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung.
  - 23/ Szövetségi Gazdasági Minisztérium: Perspektiven des Wirtschaftswachstums in der Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 1985. Vierteljahresbericht III/1970 des Ministeriums.
  - 24/ Colin Clark, The Conditions of Economic Progress, 3. Auflage. London 1957; Jean Fourastié, Die grosse Hoffnung der zwanzigsten Jahrhunderts, Köln 1954; Luitpold Uhlman und Gerhard Huber, Technischer und struktureller Wandel in der wachsenden Wirtschaft, Frankfurt 1971, 58. oldaltól.
  - 25/ Francesco Kneschaurek, Wachstumsbedingte Wandlungen der Beschäftigungsstruktur im industriellen Produktionssektor, Strukturwandlungen einer wachsenden Wirtschaft, 720. oldaltól.
  - 26/ Karl Heinrich Oppenländer, Wirtschaftlicher und sozialer Wandel durch technischen Fortschritt - Überblick und Ausblick, Wirtschaftlicher und sozialer Wandel durch technischen Fortschritt, Beihefte der Konjunkturpolitik, Heft 18, Berlin 1971. 11. oldaltól és 62. oldal.
  - 27/ Dieter Mertens, Rahmenvorstellungen für die Aufgaben des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Mitteilungen des Instituts Nr. 1. März 1968. 5. oldal.
  - 28/ Erhard Kantzenbach, Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, 2. Auflage, Göttingen 1967; Das Konzept der optimalen Wettbewerbsintensität, Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Band 181 (1967/68), 193. oldaltól.
  - 29/ Gerd Fleischmann, Wettbewerb und Innovation, Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 17. Jahr. Tübingen 1972. 31. oldaltól.
  - 30/ Az IFO-sorozatok következő kiadványait említjük meg: Die Verbreitung neuer Technologien, Heft Nr. 73, Berlin-München 1970; Technischer Fortschritt in den USA, Heft Nr. 74, Berlin-München 1971; Karl Ch. Röthlingshöfer: Die Vergabe von Forschungs- und Entwicklungsaufträgen in der BRD, Heft Nr. 77, Berlin-München 1972; Jan Müller, Michael Breitenacher közreműködésével: Bedarf der Unternehmen an technologischen Vorausschätzungen. Heft Nr. 80, Berlin-München 1973; Publikálás előtt: Klaus Grefermann, Karl Heinrich Oppenländer, Elfried Peffgen, Karl Ch. Röthlingshöfer: Patent- und Lizenzpolitik der Unternehmen, Göttingen 1974. Az innováció-kutatáshoz lásd még: Konzepte und Ziele der Innovationsforschung, Heidelberg November 1973, 7. oldaltól.
  - 31/ Wassily Leontief, Grösser oder besser? Perspektiven der wirtschaftlichen Wachstums, Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 14. Jahr. Tübingen 1969. 248. oldaltól és 254. oldal.

- 32/ Európai Közösség Bizottsága: Die Industriepolitik der Gemeinschaft, Brüssel 1970: Mitteilung der Kommission zum Programm für eine Industrie- und Technologiepolitik, Bulletin der Europäischen Gemeinschaften, Beilage 7/1973.
- 33/ A Bizottság közleménye, 14. oldal.
- 34/ Horst Ehmke, Wissenschaft und Wirtschaft, Bulletin des Presse- und Informationsamtes der Bundesregierung Nr. 150. 23. II. 1973., 1492, 1493 oldal.
- 35/ Horst Ehmke, Prioritäten und Grenzen staatlicher Forschungsförderung, Bulletin des Presse- und Informationsamtes der Bundesregierung Nr. 121 29.9 1973. A Bizottság ugyancsak hasonló intézkedéseket sürget: "...a legjobb szakemberek rendszeres ülése a Közösség szintjén a technológiák előrebecsülésének tárgyában, abból a célból, hogy az iparnak a technika és az igények fejlődése révén nyújtott új lehetőségeket közösen megvizsgálják. Az üléseken járuljanak hozzá ahhoz, hogy a műszaki és gazdasági előrebecslések a Közösség szintjén egymáshoz kapcsolódjanak." "Kommission der Europäischen Gemeinschaften, Die Industriepolitik .... 34. oldal.
- 36/ John Kenneth Galbraith, Die moderne Industriegesellschaft, München-Zürich 1968.
- 37/ Strukturbericht 1970, 16. oldal.
- 38/ Ugyanott 27. oldal.
- 39/ Ugyanott 45. oldal.
- 40/ Ezzel kapcsolatban érdekes a kutatási és technológiai miniszter megjegyzése: "... a hosszú távu és jövőbe tekintő, állami feladatok segítségével gyakorolt kutatási politika szükségessége kényszerít (bennünket), hogy a követelésnek nyomatékot adjunk, a konjunkturpolitika más eszközeinek kidolgozására és alkalmazására. Különben a hosszú távu kutatáspolitikai hátrányok és azok hatása a jövőbeni gazdasági fejlődésre hamarosan nagyobb lesz, mint a rövidlejáratu stabilitáspolitikai haszon". Horst Ehmke, Wissenschaft und Wirtschaft, 1494. oldal. (Lásd 34 sz. jegyzet.)
- 41/ A műszaki fejlődés állandóan csökkenti a termelő berendezések élettartamát. A degresszív értékcsökkenési leírás ezt számításba veszi. Kihatása így strukturapolitikai szempontból meggondolandó. Ez a meggondolás akkor válik nehezzé, ha még félni kell attól, hogy a kívánt konjunkturapolitikai hatást (a beruházási javak iránti kereslet csökkentését) ezzel az intézkedéssel nem lehet elérni. V.ö. Jens-Peter Petersen, Georgios Spanakakis; Zur Aussetzung des degressiven Abschreibungsverfahrens für konjunkturpolitische Zwecke - Versuch mit einem untauglichen Mittel? Wirtschaftskonjunktur Heft 3/1972, 28. oldal.
- 42/ A gazdasági fejlődést ellenőrző szakértői tanács: Jahresgutachten 1967, Drucksache V/2310, Deutscher Bundestag, Ziffer 336.

W. Van den Panhuyzen:

## "IPARI TÖBBLET" ÉS SZELEKTIV IPARPOLITIKA

Ma már kétségtelenül közhelynek hat az a kijelentés, hogy a szekunder szektor jelentősége csökken, a tercier szektoré pedig állandóan bővül.

Belgiumban jelenleg a foglalkoztatottak 41 százaléka dolgozik az iparban, 55 százaléka a szolgáltató szektorban. Tíz évvel ezelőtt a két ágazat súlya nagyjából egyenlő volt, mindkettő kb. 46 százalékot tett ki. Ez a tendencia figyelhető meg az összes fejlett országban. Az Egyesült Államokban, amelyet hagyományosan példaként idéznek, amikor előrebecslésről van szó, a foglalkoztatottak 65 százaléka dolgozik a tercier szektorban, és e számarány esetleges csökkenésére semmiféle jel nem utal.

Ilyen körülmények között nem meglepő, hogy számos közgazdász és jövőkutató érdeklődéssel fordul a szolgáltató szektor felé, és az ipart némileg mellőzik. Ez azonban nem egészen indokolt, két okból sem:

Először is azt kell figyelembe venni, hogy a szolgáltató szektorhoz viszonyítva az ipar súlya valóban csökken, de ha a változásokat abszolút értékben vizsgáljuk, akkor az ipar egészéről megállapíthatjuk, hogy az még mindig bővül. Ez így volt a múltban, és az OECD becslései szerint a trend a jövőben is folytatódik.

Egyértelmű tehát, hogy az ipar - s ez vonatkozik az összes fejlett országra - bővülő ágazat. Az is tény, hogy a gazdaság egészének állandó bővülése, ami együtt jár a szolgáltató szektor arányának növekedésével, nem lenne ésszerű a szekunder ágazat abszolút értékben való növekedése nélkül.

Egy társadalom nem összpontosíthatja erőit csak a szolgáltató szektorra, ha csak az ipar termelése nem növekszik az emelkedő termelékenység révén oly módon, hogy a közösség tagjainak nem kell áldozatot vállalniuk, hogy a szóban forgó szolgáltatások hasznát élvezhessék.

A jelenlegi gazdasági helyzetet és a 200 évvel ezelőtti feltételeket is érdemes egybevetni. Ekkor kezdődött az, amit később ipari forradalomnak neveztünk. Közismert, hogy ez nem lett volna lehetséges a mezőgazdaság kielégítő mértékű termelése nélkül, amely a dolgozókat élelemmel látta el. Más szóval,

a mezőgazdasági felesleg jelenléte a szekunder szektor létrejöttének abszolút feltétele volt.

Az előbbiekhöz hasonlóan állítható, hogy a tercier szektor az "ipari feleslegtől" függ, azaz az ipar növekvő termelékenységéből eredő termelésnövekedéstől. Ez jelenti a második okot, amiért alapvetően helytelen az ipar jelentőségének lebecsülése: a virágzó, fejlődő népgazdaság vagy a bővülő szolgáltató szektor nem képzelhető el egészséges, fejlődő ipar nélkül.

És különösen fontos olyan országok szempontjából, mint Magyarország, Norvégia vagy Belgium, amelyek alig, vagy csak igen kevés természeti kincssel rendelkeznek és ezért ilyenirányú igényeket külföldről kell fedezniük. Ez nem megy anélkül, hogy valamit cserébe ne adnának, kész vagy félkész termékeket. Az ilyen ország mindig feldolgozó tevékenységet végez. A minőség, az ár és mindenekelőtt az export termékek külleme rendkívül fontosságu pl. Belgium prosperálása szempontjából is, mivel 1970-ben bruttó nemzeti termékének több mint 45 százalékát exportálta. Az ipari termelés részaránya az exportban 92 százalék.

Mindezzel azt szerettem volna érzékeltetni, hogy az egészséges és bővülő ipar rendkívül fontos a népgazdaság kedvező fejlődése szempontjából. A jövőkutatók azonban az összes fejlett ország esetében, még az egy főre jutó legmagasabb bruttó nemzeti termékkel rendelkező országokra is, a tercier szektor viszonylagos súlyának további növekedését jósolják. Véleményünk szerint a nem is nagyon távoli jövőben Belgium egész gazdasága tercier szektor lesz. Ez az ország válna Európa szolgáltatói központjává, az Európai Közösség "szupermanhattan"-jévé. Egyesek kétkedve megjegyzik, hogy ennek ideje még nem érkezett el, mivel az ipari termelés folyamatosan növekszik. Ezen túlmenően egy szolgáltatói központ elképzelhetetlen ipari ellátás nélkül. Ez azt jelenti, hogy legalábbis az építő-, energiaipari, közlekedési, élelmiszeripari és csomagoló ágazatokat nem lehet kiküszöbölni. Ezekre az ágazatokra ilyen értelemben az input-output elvet alkalmazhatjuk, ami olyan szekunder ágazatok irányába mutat, amelyek műszaki vagy gazdasági okokból a szolgáltató központba vagy annak közelébe települnek.

A belga ipar jelenlegi helyzetét nem lehet megérteni az indulás figyelembevételével. Általánosan ismert, hogy Anglia után Belgium volt az első or-

szág, ahol az iparosodás végbement. A belga gazdaság alapvető szerkezete már a XIX. század elején kiépült. Szén, vas és acél, textil és gépípar jelentette azon ágazatokat, amelyre a virágzó belga gazdaságot alapították, több mint száz évvel ezelőtt. 1950-ben (Svédországot megközelítően) a belgák rendelkeztek a legmagasabb átlagos jövedelemmel Európában.

Az ötvenes évek eleje Belgium számára az aranykor végét jelentette: a változások a belga gazdaság alapjait érintették. A szénbányászat, vas- és acélipar, textilipar és általában a nehézipar komoly problémákkal került szembe. Ebben az időszakban, más országokkal összehasonlítva, gazdasági fejlődésünk elmaradt. Szerencsére a Közös Piac létrehozása és fejlődése véget vetett ennek a viszonylagos elszegényedésnek.

A kinnlévőségek növekedése figyelmeztette Belgiumot Anglia sorsára, de hagyományos alapvető iparágai így is megrendültek.

Kérdéses, hogy a belga ipart megfelelően korszerűsítették és átszervezték-e, hogy most és a jövőben képes legyen az egészséges gazdasági növekedés alapjait biztosítani.

1970-ben a bruttó nemzeti termék 41 százalékát az ipar állította elő. A textilipar, a vas- és acélipar, a színesfém- és fémfeldolgozó ipar jelentette ennek csaknem felét (42 %), míg a vegyipar részaránya pl. mindössze 6 százalék volt.

Már említettük, hogy az export összetétele is rendkívül fontos egy olyan ország gazdasági kilátásai szempontjából, mint Belgium. A vas és acél kivitele a teljes export 17 százalékát adta; noha ennek aránya csökkenő tendenciát mutat, de még mindig lényegesen magasabb, mint a környező országok esetében: Franciaországban 8 %, Hollandiában 4 %, az NSZK-ban pedig - bár ott a híres Ruhr-vidék - a belga arány felénél is kevesebb, pontosan 7 % ez az arány. Az export első helyén a késztermékek állnak 45 százalékkal, ez az arány Franciaországban csak 23 %, az NSZK-ban 22 % és Hollandiában 18 %.

A textilipari termékek exportjának viszonylagos aránya is csökken, de Belgiumban még mindig 8 %, ugyanakkor Franciaországban 5 %, az NSZK-ban 4 % és Hollandiában 6 %.

Jóllehet hagyományos, alapvető iparágainak termékeit tekintve Belgium jelentős a külföldi piacokon, ennek ellenkezője érvényes számos olyan termékco-

portra, amelyek kereslete figyelemre méltóan növekszik. A vegyitermékek exportunknak csak 8 százalékát jelentik, ez viszont Franciaországban 10 százalék, az NSZK-ban 12 százalék és Hollandiában 13 százalék. Ami a tudományos és műszeripart illeti, részesedésük exportunkban elhanyagolható (0,2 %).

Az eddigiekből is kitűnik, hogy az átszervezést még nem valósították meg kielégítő mértékben. A hagyományos alapvető ágazatok visszaszorulásának folyamatát, amely ágazatok közül sok komoly nehézségekkel küzd, csak lassan követi a magas műszaki és tudományos színvonalon álló iparágak erősödése bár jelenleg ezek a gazdasági fejlődés uttörői.

Belgium megmentése érdekében attól, hogy 1980-ra Európa "beteg országává" váljon, sürgősen nagyobb erőfeszítést kell kifejteni az ipar átszervezésének meggyorsítására.

A belga ipari szakértők nem mutatnak túlságosan nagy meggyőződést a helyzet komolyságát illetően; erőfeszítéseiket a megújuló dinamikus fejlődésre, a modern fejlődő ágazatokra kellene irányítaniuk.

Az említett ágazatokban eddig kifejtett erőfeszítéseket csaknem kizárólag külföldi cégek kezdeményezték. Ebből a szempontból jelentős, hogy az 1964-1967 időszak folyamán a külföldi cégek eszközölték a nettó beruházások 53 százalékát. Lényegében helytálló az a megállapítás, hogy a belga ipar átalakítása, ha ez lassu is, csak negyedrészen a belga hozzájárulás eredménye. A külföldi csoportok ezzel szemben nagyon jól megértették Belgium kivételes lehetőségeit: központi elhelyezkedés az Európai Gazdasági Közösségben, kvalifikált népesség, a hatóságok együttműködési készsége stb., s ennek megfelelően jelentős beruházásokat eszközöltek a leginkább fejlődő ágazatokban.

A gumi, olaj és vegyipari ágazatban dolgozók csaknem fele olyan cégek alkalmazottja, amelyek külföldi irányítás alatt állnak. A külföldi csoportok részesedése a gyógyszer- és elektronikai iparban még nagyobb. A külföldi irányítás alatt álló cégek adják a belga ipar forgalmának egy harmadát.

Nyilvánvaló, hogy a külföldi cégek a leginkább fejlődő és a legmagasabb technológiai színvonalu ágazatokban tevékenykednek. A belga ipar ezzel szemben defenzív beruházásokra összpontosítja erőit, azaz olyan beruházásokra, amelyek biztosítják a meglévő termelő egységek jövedelmezőségi szintjét a szűkülő piacon tapasztalt növekvő versennyel szemben. Ezek viszont hosszú távon ritkán

blzonyulnak hatékonyak, míg a külföldi cégek által végrehajtott, néha kockázatos ujtításokkal járó beruházások az expanzív ágazatokban tartósabb sikerekre számíthatnak. Egy eddig nyilvánosságra nem hozott jelentés szerint a külföldi beruházások megtérülése a belga beruházások megtérülését 80 százalékkal meghaladja. A belga iparnak követnie kellene a külföldi csoportok irányvonalát, vagy még ennél jobb, új termékeket kellene kifejlesztenie és piacra vinnie kooperációban vagy önállóan.

A jelenlegi helyzet és az eddig szerzett gyakorlat kétségtelenül elég meggyőzően indokolja az ipar támogatásával foglalkozó intézmény alapításának szükségességét, amelynek célja az ipar helyes irányban történő fejlesztésének befolyásolása.

1970-ben végül is felállították az Iparfejlesztési Hivatalt. A Hivatal tevékenységét az ipari tervezés és más támogató akciók jelentik a nemzeti ipar fellendítése érdekében, a terv ágazati célkitűzéseinek és a kormány iparpolitikájának függvényében. A Hivatal valóban hozzájárul az ágazati tervezés bevezetéséhez, mivel a terv céljait a kiválasztott ipari objektumok révén valósítja meg, amelyeket pénzügyileg megfelelőnek talál.

A tervezés és az ipartámogatás közötti szoros kapcsolat vezetett az Iparfejlesztési Hivatal alapításához a tervezést és a gazdasági decentralizálást szabályozó törvény égisze alatt.

A Hivatal tevékenysége mindenekelőtt az ujtítások kutatása, befolyásolása és támogatása, a fejlesztés elősegítése egészen az ipari alkalmazás megvalósításáig és a kereskedelmi forgalmazásig. Valóban ez az a terület, ahol a belga cégek túl lassan reagálnak, ha új termék vagy új termelési eljárás bevezetésére nyílik lehetőség. A Hivatal a lehető legszorosabban össze akarja kapcsolni a kereskedelmi folyamatot a kutatási és fejlesztési szakasszal.

A Hivatal konkrét tevékenysége technológiai és gazdasági tanulmányok formájában nyilvánul meg, amely lehetővé teszi a termelés diverzifikálásának kezdeményezését, vagy pedig új termékek és új eljárások bevezetését, - továbbá ezek a tanulmányok segítik a cégeket abban, hogy a növekedéssel kapcsolatos problémákat megoldják. Ebből a szempontból nyilvánvaló, hogy a Hivatal elsősorban a középmezőre cégek rendelkezésére áll.

A fejlődő ágazatok befolyásolása gyakran csak "megfigyelő" magatartást kíván.

Jelenlegi példa erre a know-how-val foglalkozó egyetlen vállalati konzorcium megalakítása, amely minden szempontból irányítás alatt tartja a környezetvédelmi technikát ("Ecotechnique"), és olyan konzorcium felállítását, amely kom-  
lett földalatti vasutak építésére képes a teljes átadásig ("Transurb"). Nem lenne időszerű a szóbanforgó akciók hatásának az ágazatokat érintő következményeit levonni. Az egyéni tervek sikerét nem lehet természetesen úgy tekinteni, mint valamiféle zseniális ágazati politika bevezetését. Mindenesetre az ágazati fejlődést a szóbanforgó társadalmi testület kedvezően befolyásolta.



M. Pick:

## A SZERKEZETI VÁLTOZÁSOK IRÁNYÍTÁSA

Csehszlovákia nemzetközi munkamegosztásba való egyre fokozottabb bekapcsolódása égetően szükségessé teszi a gazdaság strukturális átalakítását. Ezt az átalakítást különböző szinteken lehet végrehajtani. Egyrészt az országos terv által irányított és a nemzeti erőforrások koncentrált erejét felhasználó, átfogó, makroökonómiai, strukturális változtatások útján; másrészt a termékválasztékon belül végrehajtott mikroökonómiai változtatások segítségével, beleértve a választék azon állandó változtatását is, amelyet a gazdasági eszközök (szabályozók) segítségével valósítanak meg. Ugyanakkor biztosítani kell a folyamatos összhangot a különböző szinteken végrehajtandó változtatások között, ugyanis a struktúra átalakításának folyamata egyetlen egységet képez.

A makrostrukturális változtatások tervszerű irányítása - szemléletesen szólva - az optimális "építőköcska rendszer" lehetőségeit kínálja, amelynek egyes "kockái" jelentik a gazdasági egységek optimális racionalizálási erőfeszítéseinek eredményét. Ha a gazdasági egységek olyan környezetben dolgoznak, ahol a hatékonyság kritériumai nem pontosan körülhatároltak, vagy nem gyakorolnak elegendő aktív, befolyásoló hatást, akkor az "építőköcskák" hibásak lesznek és az optimális makroökonómiai összhang megteremtésére irányuló törekvés eredménytelen, ill. csekély hatékonyságú lesz. Másrészt, a jó minőségű "kockák" önmagukban nem garantálják az egész épület jó minőségét, azaz a gazdasági egységek részleges optimumra való törekvése, a célszerű makroökonómiai optimalizálás nélkül, nem biztosít szükségszerűen optimális eredményeket, vagy legalábbis késedelmet okozhat.

A makrostrukturális változások hatékony irányítása ezért megköveteli a döntéshozatal objektív kritériumainak kombinálását az előrelátással és tervezéssel, valamint - a hatékony strukturális változtatások programjához és végrehajtásához szükséges - megfelelő gazdasági körülmények biztosításával.

Azok a szerkezeti változások, amelyek - a gazdaság szakosodásának alapján - hatékonyabbá teszik Csehszlovákia bekapcsolódását a nemzetközi munkamegosztásba, új utakat nyitnak meg a magasabb szintű tömegtermelés számára,

amely viszont előfeltétele a technológiai újítások széles körű alkalmazásának, és más fejlődési tényezők hatékony felhasználásának. Ez a viszony azonban nem egyoldalú, ezért meg kell vizsgálni a strukturális változások visszahatását a csehszlovák népgazdaság adott fejlődési szakaszának konkrét körülményei között.

1. A csehszlovák népgazdaság strukturájának fejlődése (a foglalkoztatottsági struktúra alakulása alapján), más gazdaságilag fejlett országokéhoz hasonlóan, bizonyos általános trendeket mutat. A primer ágazatok részaránya csökken (az 1950 évi 39 %-ról 1970-ben megközelítően 18 %-ra), a szekunder ágazat részaránya nyilvánvalóan elérte maximumát (kb. 46 %). A terciér szektor aránya viszont növekedőben van, az 1950 évi kb. 25 %-ról 1970-ben kb. 36 %-ra nőtt. Az iparon belül azok az ágazatok fejlődnek a leggyorsabban, amelyek főleg a technológiai fejlődést reprezentálják (pl. gépipar, vegyipar), míg a textil-, ruházati és élelmiszeripar stagnáló, vagy éppen csökkenő fejlődési ütemet mutat.

A kis országok népgazdasága és különösen ipara - mint Csehszlovákiáé is - állandóan szembekerül az autarkiára irányuló törekvések leküzdésének szükségességével, holott hatékony fejlődésünknek egyetlen útja a - bizonyos kiválasztott termelési ágakra történő - szakosodás. Nemzetközi összehasonlítás is igazolja, hogy a nemzetközi munkamegosztásban való csehszlovák részvétel dinamikája (a külgazdasági kapcsolatoknak a bruttó nemzeti termékben való részesedésével mérve) lényegesen alacsonyabb, mint más - gazdaságilag fejlett - kis országok esetében. Az export ilyen aránya Csehszlovákiában 14-15 %, míg más fejlett, kis országban ennek 2-3-szorosa. Ez utóbbiak iparában az export részesedése általában sokkal magasabb, sokszor több mint 50 %-ot is elér. A termelés strukturáját így nem lehet közvetlenül a belföldi igények szerkezetéből levezetni, hanem figyelmünket elsődlegesen az export szerkezetére kell fordítanunk. A szakosítás lehetővé teszi a rendkívül széles termelési - ill. termék - választék csökkentését és magasabb szintű tömegtermelés elérését, amely a fejlett termelési technológia alkalmazásának és a nagyobb termelékenységre elérésének előfeltétele.

2. A cél önmagában nem a szakosodás, hanem azokra a termelési ágakra való koncentráció (a szolgáltatásoknál is), ahol a társadalmi munka hatékonysága és/vagy termelékenysége tekintetében Csehszlovákia a leginkább közel áll

(és lesz) a világszínvonalhoz és amelynek beruházási igénye (különösen a termelési eszközök tekintetében) megfelel gazdasági fejlettségünk szintjének.

Az eddig végzett elemzések azt mutatják, hogy a munkatermelékenység és/vagy a hatékonyság a különböző ágazatokban eltérő, s jelentősen szóródik. A KGST-n belüli élenjáró munkatermelékenységi színvonal alapján végzett összehasonlítás azt mutatta, hogy a tízszer magasabb színvonal sem kivétel. A világszínvonallal való összehasonlítás feltehetően még nagyobb különbségeket mutat. A deviza kitermelési költségek különbségei hasonlóak (néha kisebbek mint a munka termelékenysége vonatkozásában) és ugyancsak jelzik a különbségeket az egyes ágazatok hatékonysága között.

A különböző iparágak hatékonyságának színvonalát csak bizonyos határokig lehet befolyásolni, pl. a tömegtermelés és a technológiai ujitások révén. Sok esetben ezt nem csupán az optimális tömegtermeléstől való csehszlovák "távolság" befolyásolja, hanem más tényezők is, amelyek a különböző termékek - a csehszlovák népgazdaság körülményei közötti - hasznosságától, célszerűségétől vagy hiányától függenek. Ha a hatékonyságra vonatkozó előzetes összehasonlító elemzések nélkül döntünk valamely szakosítás mellett, és következetesen arra a termelésre koncentrálunk, ahol a hatékonyság tekintetében messze a világszínvonal alatt állunk (és feltehetően továbbra is ott maradunk), ez még inkább ronthatja hatékonyságunkat - ugyanis a megnövelt tömegtermelésből származó előnyök kárba vesznek - míg ellenkező esetben, az un. komparatív<sup>x/</sup> előnyök felhasználása növelheti a nemzetközi munkamegosztásból származó előnyöket. Esetenként még Csehszlovákia hatékony iparágai sem érik el a tömegtermelés optimális szintjét; ennek a szintnek elérése növelheti a szóbanforgó iparágak hatékonyságát.

A termelő ágazatok és ágazatcsoportok közötti különbségek még nagyobbak a technikai felszereltség szempontjából. A népgazdaság egyes ágazataiban e különbség csaknem hétszeres, az iparágak közt csaknem 70-szeres. A technikai

---

<sup>x/</sup> A nemzetközi munkamegosztásból származó előnyöket az un. komparatív előnyök és/vagy komparatív költségek alapján már a klasszikus közgazdaságtan is említette - D. Ricardo, J. S. Mill -, de a nemzetközi értéket Marx öntötte formába a munka-értékelmélet következetes alkalmazása révén.

felszereltség iparágak közötti különbségei nagyrészt objektíve elkerülhetetlenek, mert azokat elsősorban az egyenlőtlen technológiai színvonal és csak kisebb részben az alapvető eszközök műszaki-gazdasági színvonalának különbségei okozák, ha ezeket az egyes iparágakon belüli világszínvonallal hasonlítjuk össze. Az egyes iparágak különböző technikai felszereltsége következtében felhalmozási igényük is eltérő – még annak feltételezésével is, hogy hatékonyságuk és/vagy termelékenyséjük megfelel a világszínvonalnak. Az állóeszközöket nagyobb mértékben igénylő ágazatokban az itt megtermelt nemzeti jövedelem nagyobb része kerül felhalmozásra és csak kisebb része nem-termelő felhasználásra.

3. Csehszlovákia perspektivikusan hatékony ágazatokra történő szakosítása (beleértve még néhány fejletlen, vagy a technológiai fejlődés következtében újonnan alakult ágazatot is), az optimális tömegtermelés elérése, nagymértékben függ az egyes iparágak piacaitól és annak változásaitól.

A piac nagyságrendjét területi nyíltsága fokozza, azaz ha az adott iparág forgalma nagymértékben párhuzamosan alakul a belföldi, valamint a külső piacokon (a lehető legszélesebb választékot figyelembe véve).

A piacokhoz történő általános vagy legalábbis széles körű hozzáférhetőség nemcsak a forgalom növelése, hanem a perspektivikus stabilitás szempontjából is fontos. A termékek előállításának szakosítása tehát szorosan összefügg a piac területi nyíltságával.

Minél szakosodottabb a népgazdaság, annál érzékenyebb a piac igényeinek változásaira (vagy fluktuációra). Ez a tervgazdálkodást folytató szocialista országokra is vonatkozik. A piac megfelelő területi nyíltsága ellensúlyozhatja az iparágak szakosítását.

A piac területi hozzáférhetősége szorosan összefügg a hasznossági paraméterekkel – a termékek minőségi és technológiai színvonalával is –, amely nemcsak az ország általános gazdasági fejlettségétől függ, hanem (különösen kis országok esetében) azok specializáltságától is.

4. A perspektivikus ágazatok kiválasztásánál számításba kell venni más fontos tényezőket is, amelyek többek közt a technológiai fejlődés világméretű trendjét is magukba foglalják. Ebben a különböző ágazatok egyenlőtlen szerepet játszanak, pl. a gép- és vegyipar különösen aktív tényezőként jön számításba a fejlődésnél. A műszaki fejlődés adott fokán, bizonyos ágazatok kifejezett haj-

tóerőt jelentenek, emellett természetesen más ágazatok is a műszaki újítások jelentős forrásai lehetnek. A gőzgép egykori szerepét később az elektromos áram, majd az autóipar és a repülőgépgyártás vette át a két világháború között, jelenleg a vezető szerep a nukleáris és űrkutatási technikáé, a számítéreké és bizonyos vegyipari területeké. A vezető ágazatokban való részvétel teljes hiánya - szakosítási vagy kooperációs formában - nyilvánvalóan a világméretű technológiai fejlődéssel való közvetlen kapcsolat elvesztését jelentené.

A lehetséges strukturális változtatások mértékét jelenleg a következő tényezők korlátozzák:

a/ A perspektivikus ágazatok fejlődésének lehetőségét korlátozza a rendelkezésre álló munkaerő, mind extenzív (a munkások számának növelése), mind intenzív (a munka termelékenységének fokozása) értelemben.

A munka termelékenységének emelése természetesen a jövőben is állandó növekedési forrást jelent. Ugyanakkor - mint egy nemzetközi összehasonlítás is kimutatta - vannak még kihasználatlan tartalékok a jelenleg elérhető szinten is.<sup>x/</sup> A munka termelékenységének jelenlegi szintjére vonatkozó számos elemzés kimutatta, hogy a csehszlovák ipar - e tekintetben - nem éri el a többi iparilag fejlett ország színvonalát. Más termelő ágazatokban, különösen a mezőgazdaságban és az építőiparban, a munka termelékenységére vonatkozó összehasonlítások eredményei még kevésbé kielégítőek. Ugyanez vonatkozik a tercier ágazatra is.

Ezért - különösen a perspektivikusan növekvő jelentőségű ágazatokban - minden lehetőséget fel kell használni a munka termelékenységének növelésére, hogy amilyen gyorsan lehet, felzárkózzunk a világ élvonalához.

Egyéb iparágakkal ellentétben, a termelés növekedését a perspektivikus ágazatokban nem lehet csupán a termelékenység növelésével biztosítani, hanem a foglalkoztatást is növelni kell. A munka termelékenységének növelése ugyan elvileg korlátlan forrást jelent az állandó növekedés számára és minőségi ugrásokat is lehetővé tesz (többszörös növekedés), de egy korlátozott időszakot fi-

---

<sup>x/</sup> Lásd: M. Pick: "A munkatermelékenység növelését elősegítő feltételek kialakítása". Planované Hospodárství, 1972. 5. sz.

gyelembé véve (akár hosszú távon is, pl. az elkövetkező 10-15 évben) a felhasználatlan termelékenységi tartalékok a perspektivikus ágazatokban általában kisebbek (azaz, a világszínvonalhoz képest az elmaradás csekélyebb). Ezért a perspektivikus ágazatok termelékenységeinek lényeges növelése nem valósítható meg az ágazatban dolgozók számának jelentős növelése nélkül. A munkaerőforrások azonban korlátozottak,<sup>x/</sup> s így a perspektivikus ágazatok foglalkoztatottségének növelése csak a nem-perspektivikus ágazatokból való munkaerő-átcsoportosítás útján valósítható meg.

A népgazdaság foglalkoztatottsági színvonalának extenzív növelése helyett így a munkaerő átcsoportosítása, újraelosztása válik a munkatermelékenység növelésének egyik fontos eszközévé.

Az a tény, hogy a foglalkoztatottak létszámát nem lehet lényegesen növelni, nemcsak az alacsony hatékonyságu ágazatok termelésének viszonylagos visszaszorítását igényli, hanem az abszolút értelemben vett visszatartását (visszafejlesztését vagy teljes felszámolását) is, amely előfeltétele mindenféle lényeges, strukturális változásnak. Ha az adott körülmények között a perspektivikus ágazatok preferált fejlesztése nem eredményez inflációs tendenciákat a népgazdaságban, azaz, ha nem okoz rendkívüli keresletet új munkaerőforrások - illetve beruházások - iránt, vagy nem nyom el más szükséges gazdasági és szo-

---

<sup>x/</sup> A munkaképes lakosság foglalkoztatottségének színvonala Csehszlovákiában - beleértve a tanítási időt - 1970-ben 92,2 % volt (Csehszlovákiában 94,2, Szlovákiában 87,7 %). Ezzel jelentősen meghaladta az optimális határt, maximumához közeledik. Így a foglalkoztatottség további növekedésének forrása tulajdonképpen csak a népesség gyarapodása. Míg az elmúlt két évtizedben a munkások számának növekedése a népgazdaságban megközelítően 1,5 milliót tett ki, azaz évente kb. 75 000 főt, a következő két évtizedben (a Munkaügyi Minisztérium hosszú távu előrebecslései szerint) csak 7-800 ezer fős növekedés várható - azaz kb. 35-40 ezer fő évente. Az ötödik ötéves terv 75 000 fős évi növekménye a nyolcadik ötéves tervre fokozatosan évi 10-20 ezerre csökken. A munkaerő népgazdasági ágazatok közti átcsoportosulása sem eredményezi a kiugró termelési ágazatok munkaerőforrásának lényeges növekedését. A dolgozók részaránya az elsődleges ágazatokban (mező- és erdőgazdaság) várhatóan csökken (a jelenlegi 18 %-ról kb. 10 %-ra 1990-ben), a másodlagos szektor (ipar és építőipar) részaránya sem növekszik a jelenlegi 46-47 %-hoz képest, csupán a tercier ágazatban várható mérsékelt növekedés (a jelenlegi 36 %-ról kb. 44 %-ra 1990-ben).

ciális fejlesztési igényeket, biztosítani kell az alacsony hatékonyságu ágazatok erőforrásainak felszabadítását és a perspektivikus ágazatokba történő átcsoportosítását. Ez a folyamat azonban nem megy végbe automatikusan, a spontán verseny hatására, s ezért tudatosan irányítani kell. Az új termelési profilok bevezetését, a nem megfelelő hatékonyságu termelés visszaszorítását és importtal történő helyettesítését, a nemzetközi munkamegosztásba való fokozottabb bekapcsolódás önmagában nem biztosítja. Emellett, az alacsony hatékonyságu ágazatok kiválasztása talán még nagyobb feladat, mint a perspektivikus ágazatok meghatározása.

b/ Azok az új termelési profilok kifejlesztésén alapuló egyoldalu szerkezeti változások, amelyek nem jártak együtt a nem megfelelő hatékonyságu ágazatok kiküszöbölésével, állandó nyomást gyakoroltak az extenzív beruházások irányába (különösen az iparban), azaz a meglévők modernizálása helyett új üzemek építésére. Ez is hozzájárult ahhoz, hogy az iparban jelenleg is sok munkahely áll betöltetlenül. Ezek száma lényegesen meghaladja a várható munkaerő létszámot.

Az állóalapok<sup>x/</sup> ujratermelésének bővülése - noha növekedése kisebb volt az elmúlt két évtizedben (évi 2 %), mint a munkáslétszám figyelembevételével számított technikai felszereltség növekedése (évi 4,4 %) - kétségtelenül meghaladta a foglalkoztatottság növelésének lehetőségeit. A betöltetlen munkahelyek jelenlegi száma Csehszlovákia iparában kb. 300 000, ha a becsült műszakszám átlagosan 1,5, s ha nem vesszük figyelembe a 15 %-os kapacitás-tartalékokat. Ezek a betöltetlen munkahelyek olyan nem kívánatos kapacitás tartalékokat jelentenek, amelyeket a rendelkezésre álló munkaerővel a következő 2-3 ötéves terv során sem lehet teljes mértékben kihasználni.

Az előrejelzések szerint az iparban ujonnan létesített munkahelyek száma ötéves tervidőszakonként további 150-200 ezerrel növekedhet. A termelő kapacitások nem kielégítő üzemeltetése - különösen a feldolgozó iparban - a viszony-

---

<sup>x/</sup> Az állóalapok ujratermelése, a munkaerő ujratermelésével való kapcsolata szempontjából, mennyiségi és minőségi dimenzióval rendelkezik. Az előbbi a felszerelt munkahelyek számában jut kifejezésre, az utóbbi az egy munkásra számított technikai felszereltségben.

lag alacsony műszakszámban is kifejezésre jut (a műszakszám Csehszlovákiában 1,3, míg más ipari államokban 1,5-1,7). A Munkaügyi Minisztérium által 1970-ben végzett felmérés szerint az iparvállalatok vezetői - jelenlegi körülményeink között - az 1,6-1,7 műszakszámot tekintik optimálisnak. Ebből a szempontból legnagyobbak a tartalékok a gépiparban.<sup>x/</sup>

A vállalatok között általában jelentős különbségek vannak a műszaki-gazdasági színvonal tekintetében, még a perspektivikus ágazatokban is. Ezt, megközelítően az egy munkásra jutó műszaki berendezések különbségével lehet kifejezni. (Egy 1964-es felmérés szerint a legmagasabb munkatermelékenységi üzemek technikai felszereltsége több mint 3-szorosa volt az átlagos termelékenységi üzemeknek.)<sup>xx/</sup> A legrosszabb üzemekkel - azaz a legalacsonyabb műszaki-gazdasági színvonallal - összehasonlítva a különbség arányosan nagyobb.

Az említett tények (tehát a betöltetlen munkahelyek nagy száma és az üzemek műszaki-gazdasági színvonalának lényeges különbségei) megkövetelik - és ugyanakkor lehetővé is teszik - a perspektivikus ágazatok fejlesztését a meglévő üzemek modernizálása, valamint a nem hatékony gyárak felszámolása útján, mielőtt még amortizációs idejük lejárna. Jelenleg azonban a kevésbé hatékony termelés visszafejlesztése és megszüntetése csak kis mértékben kapcsolódik a nem perspektivikus üzemek felszámolásához (évenként ez az iparban foglalkoztatottak csak mintegy 0,1 %-át érintette).

A perspektivikus üzemek modernizálása lehetővé teszi a munkahelyek számának csökkentését, feltéve, ha ez nem vezet optimális szint alatti kapacitáshoz. Ezért a modernizálás során a szerkezeti változtatásokat mindig technológiai újításokkal kell kombinálni. (A felesleges munkahelyek felszámolására vonatkozó igényt részben mérsékelheti a külföldről származó nagyobb munkaerő kínálat, amely azonban a jelenlegi gyakorlat tükrében nem mutatkozik ígéretesnek.)

c/ Ha a perspektivikus ágazatok preferált fejlesztése (amelyet megkönnyít népgazdaságunk nemzetközi szakosítása) nagyobb tömegtermelést eredményez - s

---

<sup>x/</sup> Lásd: M. Pick "A munkatermelékenység növelését elősegítő feltételek kialakítása", Planované Hospodárství, 1971. 5. sz.

<sup>xx/</sup> Lásd: M. Pick "A legmagasabb munkatermelékenységgel rendelkező üzemek vizsgálata", Planované Hospodárství, 1967. 3. sz.



ez megfelel a technológiai világszínvonalnak - akkor a termelő üzemeknek, különösen az iparvállalatoknak, közlekedniük kell az optimális méretű kapacitáshoz.

Az ipari üzemek jelenleg (a modernek is) általában nem érik el az optimális kapacitást. Ennek oka egyrészt a piac korlátozottságában van, mivel a csehszlovák népgazdaság nem vesz részt kielégítően a nemzetközi munkamegosztásban, másrészt a központi területek munkaerőforrásainak korlátozottságában rejlik.

A kapacitások optimális szintje - a technológiai fejlődés következtében - állandóan emelkedik, sok ágazatban egészen gyorsan. Ugy tűnik nemcsak a mezőgazdaságban, hanem az iparban is, hogy a termelő kapacitások koncentrációjának<sup>x/</sup> újabb "fordulópontja" következik.

Az államosítást követően az iparban, a mezőgazdasággal ellentétben, a kapacitások ágazaton belüli koncentrálásának lehetőségeit nagymértékben kimerítették. Ezért a további koncentráció során az üzemek iparágak közötti átcsoportosítására is szükség lehet.<sup>xx/</sup>

Sok esetben, az optimális kapacitás eléréséhez - a perspektivikus ágazatokban - nem lesz elegendő a nem-perspektivikus termelési profilok és üzemek átadása, vagy felszámolása és a felszabaduló munkaerő átcsoportosítása. Ezért sor kerülhet az üzemek iparon belüli átcsoportosítására, vagy a perspektivikus ágazatok vállalatai közötti mozgásra is. Ehhez mindenekelőtt ki kell dolgozni az ipari kapacitások üzemek közti átadásának és kölcsönös cseréjének - regionális elvekre alapozott - racionális módszerét is. A munkaerőforrások korlátozottsága sok üzem létét fenyegeti, más üzemeknek - a fennálló normák szerint - optimális méretekre kell növekedniük.

Felmerül a kérdés továbbá, hogy számos ágazat (pl. a termelés komoly infrastruktúráját - mint kutatást és fejlesztést, termeléselőkészítést, betanítást)

---

<sup>x/</sup> Az optimális kapacitást nem lehet maximálisnak nevezni. Noha az optimalástól elmaradó kapacitások további koncentrációja sürgető feladat, a közép- és kisméretű üzemek iránti igény továbbra is fennmarad. Elsősorban azokon a területeken, ahol ez lehetővé teszi az igények rugalmasabb kielégítését.

<sup>xx/</sup> Lásd: M. Pick "Szenteljünk fokozott figyelmet a munkatermelékenység növelésének" Plánované Hospodárství, 1958. 4. sz.

gyakorlatot, tradíciókat stb. - igénylők) szükségszerűen nem más iparágak ro-  
vására követeli-e az egyes termelő kapacitások regionális összefogását, az  
említett infrastruktúra kialakítása érdekében.

Ezeket a törekvéseket csak a munkaerőforrások jól meggondolt, területi sza-  
kosítása és koncentrációja, különösen pedig a perspektivikus termelési profilok  
regionális összevonása támogathatja.

d/ A más ágazatok erőforrásainak átcsoportosítása révén biztosítható forrás-  
sok (munkaerő, termelési kapacitás) mellett a perspektivikus iparágak idemelt  
fejlesztése új forrásokat (különösen az állóalapok modernizálásával kapcsolatos  
beruházásokat) is igényel. Ezeket azonban nemcsak az újonnan feltárt források  
mértéke, hanem a népgazdaság egyéb halaszthatatlan igényei is korlátozzák,  
amelyeket a népgazdaság fejlesztésénél figyelembe kell venni, s amelyeket  
nem késleltethet valamilyen rendkívüli feszültség. Így pl. strukturális változta-  
tásokra nem gyakorolhat hatást más ágazatok egyszerű ujratermelési költségei-  
nek alakulása (kivéve a nem-perspektivikus iparágakban). Ezek a tényezők is  
korlátozzák a szerkezeti változtatásának tényleges "területét".

c/ A gazdasági szerkezet átalakításának Csehszlovákia természeti adottságai-  
ból kell kiindulnia. Leegyszerűsítve, úgy jellemezhetjük a helyzetet, hogy a  
nyersanyag és energiaforrások - amelyek alapján az ipar történelmileg kiépült -  
már nagymértékben kimerültek, s az ellátás főleg az import függvénye. Cseh-  
szlovákia földrajzi helyzetét tekintve ez megnövekedett szállítási költségeket je-  
lent. Ennek megfelelően általában azt az elvet fogadták el, hogy olyan terme-  
lés felé orientálódjanak, amelynek anyag- és energiaigénye kisebb. Érdemes fi-  
gyelembe venni azonban a probléma másik oldalát, azaz az ország területi el-  
helyezkedésének pozitív hatásait is, amelyek - legalábbis a jövőben - lehetővé  
tehetik a tranzitforgalom stabil exporttá váló fejlődését.

f/ A szerkezeti változtatások - a gazdasági, műszaki és szervezési kihatá-  
sok mellett - fontos társadalmi problémákat is okozhatnak. A munkaerő megfe-  
lelő képzettségének és területi mobilitásának biztosítása érdekében, elengedhetet-  
lenül szükséges a gazdasági és társadalmi szempontok hatékony összekapcsolása.  
Ha a dolgozók érintett csoportjainak társadalmi érdekei összeütközésbe kerül-  
nek a kívánt strukturális változásokkal, az nemcsak a dolgozókat károsítja, ha-

nem - különösen a csehszlovák körülmények között - hátráltatja a szerkezeti átalakítás folyamatát is.

A dolgozók anyagi biztonságát más szervezethez, vagy a szervezeten belül más munkahelyre való áthelyezés esetén bérrendelkezések védik (pl. bizonyos időszakra vagy az átképzés időtartamára fizetett pólólagos juttatások, a vállalat által okozott hátrányos körülményekből adódó bérveszteség ellensúlyozása, toborzási díj, utiköltség térítés, új munkahelyre való belépés előtti juttatás, társadalombiztosítási juttatás, becsületes munkáért hűségjutalom, szövetkezeti lakások biztosítása, kamatmentes kölcsön). Az alaphérendszér a bérszintek emelését is lehetővé teszi a népgazdaság hatékony - pl. a perspektivikusan fejlődő - ágazataiban.

Gyakorlati tapasztalatok alapján úgy tünik, hogy a jelenlegi általános munkaerőhiány körülményei között, bizonyos iparág vagy üzern felszámolása nem jelent a dolgozók számára komoly problémát, könnyen találhatnak másik, megfelelő munkakört. A központi probléma tehát nem is a megfelelő, új munkalehetőség biztosítása, hanem olyan feltételek megteremtése, hogy a dolgozó a leginkább kívánatos irányba - tehát az előnyben részesített ágazatok felé - haladjon.

A dolgozók meglévő anyagi biztonsága, noha alapján véve kívánatos, nem jelenti automatikusan a népgazdasági érdekek érvényesülését. Az egész dolgozó kollektiva áthelyezése egy üzern felszámolásakor jelentős társadalmi problémákat okozhat. Ugyanakkor - népgazdasági szempontból - a dolgozók üzernek között átcsoportosítása igen hasznos lehet.

Egy üzern felszámolásánál jelentkező, másik nem lebecsülendő probléma a vezetők és más kvalifikált szakemberek érdekeivel kapcsolatos, akik gyakran aggódnak, hogy az új üzernben is sikerül-e megfelelő pozíciókat szerezniük. Voltak olyan esetek, amikor munkaerőhiánnyal küzdő helyen - valamely vállalatot alacsony hatékonyságu termelésének felszámolása után is üzernben tartottak (helyettesítő termékeket gyártottak), annak ellenére, hogy a felszámolásakor a dolgozók 90 %-a elhagyta a gyárat és így ujakkal kellett őket felváltani. A gyár műszaki-gazdasági színvonalá sem indokolta ezt a megoldást.

A szerkezeti változtatások hosszú távu következetes végrehajtása megköveteli az infrastruktúrával és az életkörülményekkel kapcsolatos feltételek párhuzamos biztosítását (a nevelési és szakmai oktatási rendszer tökéletesítését, a kép-

zés és továbbképzés<sup>x/</sup> állandó fejlesztését, a lakóhellyel, valamint az áttelepüléssel kapcsolatos nehézségek megoldását, a munkahelyre történő költözködés, s egyéb szolgáltatások megszervezését stb.).

Adott körülményeink között a szerkezet minőségi átalakítását, a perspektivikus ágazatok fejlesztését és a nem perspektivikus iparágak visszaszorítását; a tömegtermelés nemzetközi szakosítás alapján történő növelését; a területi szakosítást és a termelés koncentrálását; a technológiai újításokat, modernizálásokat, a modern üzemek és gépek jobb kihasználását; az elavult, felesleges berendezések felszámolását; a munkaerő átcsoportosítását (a nem perspektivikus ágazatokból és gyárakból a perspektivikus üzemekbe) nem lehet elszigetelten végrehajtani, csak a minőségi változások komplex folyamatával való kölcsönös összefüggésben.

A strukturális változtatások tervszerű irányítása megköveteli a perspektivizációt és a szisztematikus megközelítést. Ez viszont minőségileg új igényeket támaszt a távlati tervezéssel szemben, amelyet ennek megfelelően kell átalakítani és tovább fejleszteni. A távlati tervnek mindenekelőtt tartalmaznia kell a növekedés távlati tényezőit, különösen a már említett, makroökonómiai, minőségi változásokat.

A szerkezeti változtatások új igényeket támasztanak a vállalatoknál kialakítandó gazdasági légkörrel szemben; továbbá, kiinduló pontot jelenthetnek a gazdasági eszközrendszer, valamint a piaci kapcsolatok kialakításához.

x x x

---

<sup>x/</sup> A strukturális változtatások hatékony végrehajtása érdekében a képzési - betanítási és átképzési rendszert is át kell alakítani. Ennek során nagy figyelmet kell fordítani arra a tényre, hogy a szakképzett dolgozók jelentős része a jelenlegi szerkezetben sem a szakképzettségének megfelelő munkakörben dolgozik. Felmérések szerint a dolgozóknak kb. 30 %-a nem abban a szakmában dolgozik, mint amit tanult. A magasabb szakképzettségi szintet követelő munkahelyek 13 %-ában nem egyetemi végzettségű szakemberek dolgoznak. A munkahelyek 19 %-át műszaki főiskolát és 14 %-át technikumot végzetteknek kellene betölteniük. A műszaki-gazdasági gárda jelentős része azonban nem rendelkezik a kívánt képezéssel (a munkakörök 43 %-ához főiskolai végzettség, 38 %-ához középfokú műszaki képezés, 48 %-ához pedig valamilyen másodlagos műszaki iskolázottság szükséges).

A szerkezeti változások általános törvényeit és tendenciáit, valamint nép-gazdaságunkban történő megvalósításának konkrét feltételeit szem előtt tartva, a strukturális változtatások programjainak különböző kiindulási irányelveket kell tartalmazniuk.

1. A szerkezeti változások távlati programjainak kiegyensúlyozottaknak kell lenniük, azaz nem szabad túlságosan nagy igényt támasztaniuk új források iránt (a munkaerő és a beruházások terén) és tartalmazniuk kell a perspektivikus ágazatok fejlesztési programjait, valamint a nem perspektivikus ágazatok fel-számolására vonatkozó programokat is (az iparban és bizonyos szolgáltatások terén).

A programok megválasztását kombinálni kell a minőségi változtatások egyéb programjaival (u.n. horizontális kombináció), mint pl. a nemzetközi munka-megosztásba történő bekapcsolódás, valamint a technológiai újítások és a regio-nális fejlesztés programjaival. A különböző programok kölcsönösen hatnak és visszahatnak egymásra, s úgy tűnik, hogy a szerkezeti változtatások megválasz-tásának programja lesz a kölcsönös összefüggések kiinduló pontja.

Az irányítás különböző szintjein a programoknak meghatározott rendben kell egymásra épülniük (un. vertikális kombináció). A szerkezeti változtatások ipa-rági szintű programjait, valamint az iparágak területi szakosítására vonatkozó programokat központilag kell kidolgozni.

2. Igen magas követelményeket kell támasztani a programok alapját képező kritériumokkal szemben, különösen a központi irányítás szintjén. Egybe kell vetni a népgazdasági, a tudományos, a műszaki, valamint a társadalmi és gaz-dasági szempontokat. Az elkövetkező évtizedekben várhatóan a gazdasági haté-konyaság lesz az elsődleges kritérium, míg az egyéb szempontok - noha számi-tásba kell őket venni - csak korlátozott jelleggel szerepelnek.

A gazdasági hatékonyság kritériumának, mint a makroszerkezeti változások stratégiailag kiválasztott súlypontjának ki kell fejeznie az egyes iparágak világ-színvonalhoz viszonyított népgazdasági hatékonyságát, azaz lényegében véve a nemzetközi munkamegosztásba való legelőnyösebb beépülésnek nem lehet a válla-lati szintű hatékonyság szűk látókörű kategóriájából kiindulnia.

A hatékonyság szintetikus kritériumát ellenőrizni kell az egyes tényezők ha-

tékonyságának a világszínvonalhoz viszonyított (vagy legalábbis nemzetközi összehasonlításu) részletes elemzésével.

A gazdasági hatékonyság az elsődleges ugyan, de nem az egyetlen kritérium. Elsősorban az alábbi - többé-kevésbé visszahuzó jellegű - kritériumokkal összefüggésben kell szemlélni:

- a belföldi és külföldi piac távlati és területi- orientációja (nyíltsága), amely népgazdaságunk és a tőlünk vásároló országok jövőbeli igényeinek hosszú távú fejlődésére vonatkozó elemzésen alapul; ezen igények csehszlovák szállítások révén történő kielégítésének lehetőségei (és fordítva, a csehszlovák igény importtal történő fedezése);

- a technológiai fejlődés világméretű tendenciái (számításba véve a műszaki fejlődés következtében születő új iparágakat, a csehszlovák kutatások eredményeit és távlatait a világtrenddel összehasonlítva, a kutatási ciklus időtartamát, a továbbfejlesztést és alkalmazást stb.);

- egyéb tényezők, mint pl. az iparágon belüli függőség, nemzetközi kötelezettségek és ellenszolgáltatások, korlátozó tényezők a világgazdaságban, a környezetre gyakorolt befolyás, infrastrukturális igények, társadalmi-politikai szempontok stb.

A fenti kritériumokat nemcsak statikus jelleggel kell kifejezésre juttatni, hanem dinamikus (azaz hosszú távú perspektívában) is.

3. A makroszerkezet változtatásával kapcsolatos programoknak hosszú távúaknak kell lenniük és ezeknek kell a hosszú távú tervezés gerincét képezniük.

A hosszú távú programok összeállításának első lépéseként a programok kiválasztására vonatkozó kritériumok meghatározásának előfeltételeit kell kidolgozni.

A hosszú távú koncepciók kidolgozásának kezdeti szakaszában a központi irányító szerveknek meg kell határozniuk az egyes ágazatok és területek fejlesztésének hosszú távú tendenciáit. Ez határozza meg azután az iparágak besorolását a perspektivikus, exportáló és a nem perspektivikus, azaz importáló termelési profilu ágazatok közé. Ezt a besorolást hosszú távú szakosítási programok formájában kell kidolgozni a különböző régiókra (preferált iparágak fejlesztése az egyes területeken), tekintettel a perspektivikusan fejlődő iparágak

területi koncentrálására és az optimális méretű termelő kapacitások előfeltételeinek megteremtésére.

A fejlődési trendek alapján azután egyéni, hosszú távu programokat kell kidolgozni (a perspektivikus és a nem perspektivikus iparágakra), amelyek kifejezik a fő ágazatokra és területekre vonatkozó kívánatos trendek alapvető, minőségi és mennyiségi, műszaki-gazdasági paramétereit.

A területi/ipari változtatások programjának viszonylag független szempontokat is kifejezésre kell juttatnia a hosszú távu előrebecslés és a tervezés minden egyes szakaszában. A teljes makroökonómiai tervezettel való ütköztetés után (amelyet elsősorban az iparágak közti és a területi mérlegek segítségével valósítanak meg) fokozatosan be kell épülniük a népgazdaság fejlesztésének minden részébe.

#### A szerkezeti változtatások megvalósításának fő feladatai a következők:

1. Az ipari és területi strukturális változtatások megvalósítását biztosító előfeltételeket mindenképpen az ötéves terv tartalmazza. Így a szerkezeti változtatások előbbiekben vázolt hosszú távu programjainak már a terv kialakításakor kiinduló pontként kell szerepelniük.

A hosszú távu (iparági és területi) fejlesztési trendek alapján szükségesnek látszó strukturális változásokat már a jelenleg általánosan érvényben lévő gazdasági feltételek között (külkeresledelemi-, devizális szabályozás, ár-, bér- és hitelrendszer) is preferálni kell, hogy ezzel befolyásoljuk programjaink megvalósítását, már a kezdődő ötéves tervben.

Szükségesnek tűnik ugyanakkor - a terv típusától és az irányítás fokától függően differenciáltan - az egyes programok komplex végrehajtásának középtávu részeit is részletesen kimunkálni. Ez azután elősegítheti a nemzetközi megállapodások és kötelezettségek, a külkereskedelem, a kutatás és műszaki fejlesztés, a termelés (beleértve a komplex kooperációs kapcsolatokat), az állóalapok és a munkaerő ujratermelése és újraelosztása, a regionális fejlesztés, a gazdasági szabályozók (pénzügy, hitelek, beleértve az ár, bér, deviza problémákat stb.),

a műszaki-szervezési intézkedések, a szociális körülmények és végül a politikai-szervezési előkészületek közötti megfelelő összhang kialakítását.

A fenti komplex szempontoknak (minden összefüggésükkel együtt) teljes egészükben szerepelniük kell az ötéves tervben. Ezenkívül hasznos a tervbe egy olyan önálló részt is beiktatni - a "termékek átcsoportosításának, a termelő és kutatási kapacitások (üzemek) újraelosztásának és felszámolásának terve" elnevezéssel -, amely egyik elsődleges eszköze lehet ezen programok megvalósításának.

2. A szerkezeti változtatásokhoz szükséges társadalmi előfeltételek biztosítása érdekében intézkedéseket kell hozni a dolgozók anyagi biztonságára, szakmai képzésére és átképzésére, lakásviszonyaira, közlekedésére, a személyzeti politikára stb. vonatkozóan.

A gyakorlat megmutatta, hogy kívánatos a perspektivikus iparágakban dolgozók anyagi biztonságának kérdésével soron kívül foglalkozni. Ez társadalmilag nagyon konkrét problémákat vet fel, különösen valamely üzem felszámolásakor, amikor egy egész kollektíva áthelyezésére kerül sor.

A munkaerő mobilitásának fokozása érdekében, a szerkezeti változtatásokkal kapcsolatban, gondolni kell az ifjúság folyamatos oktatásának növekvő szükségességére. Meg kell találni azt a módszert, amely segítségével a korábbi "egy életre szóló betanítás" gyakorlatát felválthatjuk az "egész életen át való tanulás"-sal. Az ifjúság szakmai oktatását ki kell egészíteni a felnőtt oktatás és átképzés rendszerével (a manuális szakmák és a műszaki-gazdasági dolgozók esetében is), beleértve a vezetőképzés állandó tökéletesítését.

Az elhelyezkedési viszonyokra és szolgáltatásokra vonatkozó szempontokat, ide értve a települések infrastruktúrájával és rekonstrukciójával kapcsolatos intézkedéseket, a szerkezeti, gazdasági és területi változtatások hosszú távú programjaival összhangban kell beépíteni a hosszú távú tervekbe.



Dr. Trethon Ferenc:

## ÁGAZATOK FEJLESZTÉSÉNEK IRÁNYÍTÁSA

A termelés folyamata világszerte egyre inkább társadalmi jellegűvé válik. Ez maga után vonja a termelőerők mennyiségi és minőségi fejlődését is. A folyamat lényeges tényezője a társadalmi munkamegosztás, az egyes iparágak kölcsönös együttműködésének kiszélesedése. Egyidejűleg növekszik az iparcsoportokat - az ezek mögött lévő vállalatokat - összefogó ágazatok, mint strukturális elemek szerepe. A gazdaságnövekedés a struktúraátalakulás folyamatában valósul meg. Minél inkább javul a struktúra hatékonysága, annál inkább közeledik a gazdaságnövekedés az optimális szinthez.

A tudományos-technikai haladás felgyorsulása következtében mind nagyobb jelentőségű a társadalmi termelés arányainak megváltoztatása. Ennek időben történő kezdeményezése és végrehajtása nagymértékben hozzájárulhat a termelőerők hatékony fejlesztéséhez, a szükségletek minél teljesebb kielégítéséhez. A strukturális változások végiggyűrűznek az egész újratermelési folyamaton, így kihatással vannak az egész népgazdaság fejlődésére. Ez annyit is jelent, hogy egyes ágazatok, alágazatok eltérő ütemben fejlődnek, s a velük szemben - ezzel kapcsolatban - támasztott hatékonysági követelmények is differenciáltan jelentkeznek.

Az ipar ágazati fejlődése gazdasági ismérveinek kutatására irányuló utalások a közgazdasági irodalomban több évtizede megtalálhatók. Hiányzanak azonban a kialakulás mechanizmusára, a fejlődési szakaszok folyamatosságára vonatkozó ismeretek.

Nem egyértelműek az ágazati differenciálódás folyamatának irányítási kérdései. Hasonló a helyzet azokkal a faktorokkal, amelyek objektív módon meghatározzák a tartalmi határokat, nem is szólva a kellő rugalmasságot biztosító változtatások időpontjáról, továbbá az ágazat méreteiről. Célszerű ezért néhány - az előbb említettekkel összefüggő problémát - ha csak nagyvonalúan is - megemlíteni.

Magyarországon az 1970 január óta érvényben lévő népgazdasági mérlegrendszer a makrostruktúra alábbi elemeit (fokozatait) különbözteti meg:

Népgazdasági ág

Ágazat

Alágazat

Szakágazat (iparág).

Az előbbielek közül az al- és szakágazat fogalmával összefüggésben szükséges egy rövid megjegyzést tenni. Az alágazatok az azonos jellegű szakágazatokat foglalják keretbe, míg az utóbbiak lényegében iparágak, tehát gazdálkodó szervezetek minőségileg egynemű csoportjai.

### Az ágazati rendszer problematikája

Az iparvállalatok szakágazatokba történő besorolását a következő ismérvek alapján kell elvégezni:

- a/ a termékek rendeltetése,
- b/ a felhasznált nyersanyag,
- c/ a gyártás technológiája.

E három tényezőt a lehetőséghez képest együttesen kell figyelembe venni, mivel egyetlen faktor alapján nehéz lenne a hovatartozást illetően döntést hozni.

A szakágazatba sorolt vállalatok köre általában megegyezik a felügyeleti szerv irányítása alá tartozó egységek körével – bár vannak ettől eltérő esetek is, amelyek bizonyos fókig nehezítik az áttekintést.

A szakágazatok nem tiszta profiluak. Mivel a besorolás egysége a vállalat, a diverzifikáció és a nagyobb, integrált egységek kialakítását célzó törekvések miatt az u.n. profilidegen tevékenységek súlya egyre növekszik. Ez a hatás a hierarchiában felfelé haladva nem szűnik meg és lényegében – természetes következményként – deformálja az alágazat, ágazat, sőt nem egy esetben a népgazdasági ág tevékenységi tartalmát is.

Az ipar ágazati rendszere az előbb említettek következtében nagymértékű aggregációt, illetve torzítást tartalmaz. Ezek mind a gazdasági hatékonyság értékelése, mind a távlati tervezés szempontjából megnehezítik az áttekintést és a szelektív iparpolitika végrehajtását.

Ezek után joggal tehető fel a kérdés, milyen módon tekinthető át az ipari struktúra változtatásának szükségessége, és hogyan fogalmazható meg ennek iránya?

Az ipari struktúra átalakításának témája már a kérdés feltevésében sem egyértelmű. Ez alatt ugyanis a szakirodalom által "makro-ként definiált "ágazati struktúra" és a mikroszférába sorolt "gyártmánystruktúra" egyaránt érthető. Ide sorolható továbbá az ágazatok szervezeti adottságainak (rendszerének) problematikája is.

Az irányítás feladata azonban nemcsak az adott ágazat növekedési feltételeinek, ütemének, irányvonalának mikroszinten értelmezett kialakítása és szabályozása, hanem a szóbanforgó kategória szerkezete, funkcionálása hatékonyságának javítása is. Az ezzel összefüggő problémák jellegüket tekintve termékszintűek.

Az ágazati arányok változása tehát akkor tekinthető kedvezőnek és jelent tényleges növekedést, ha egyúttal az idesorolt szervezetek gyártmány (termék) struktúrája is megfelelő. Ez a megállapítás ugy is értelmezhető, hogy a versenyképességnek nemcsak a belföldi helyettesítő termékekkel szemben kell fennállnia, hanem biztosítania kell a külföldi piacokon történő realizálás objektív feltételeit is.

Vitathatatlan tény ezekből következően, hogy a kérdés nem redukálható az ágazati arányok statisztikailag mért módosulásaira, hiszen az ilyen felfogás egyoldalúan mennyiségi szemléletű. A gyártmánystruktúra változásának "irányítása" technikailag természetesen jóval bonyolultabb, mint az ágazati strukturáció, ugyanakkor - úgy vélem - mégis ez az elsőrendű fontossága. Nem vonatkozhat természetesen ez a megállapítás az u.n. monoprofilu ágazatokra, ahol legfeljebb a tevékenységi struktúra javítása tűzhető ki célként (alap- és kiszolgáló folyamatok arányának változtatása).

Az ágazati arányok alakulása önmagában - különösen nemzetközi összehasonlításban - aligha nyújt lehetőséget megalapozott értékelésre. A realizálás során kialakult részesedésben nemcsak az idetartozó gazdasági egységek adott ágazattól idegen tevékenységének eltérő aránya, hanem az egyes országok (ezen belül a szóbanforgó ágazat) árárányainak különbözősége is tükröződik.

Az ipar ágazati rendszere alakulásának globális - egyedüli - vizsgálata tehát

öncélu lenne, és nem jelentene mást, mint a tervutasításos rendszer maradványát. Nem elegendő tehát az u.n. "tervcimzett" egységek teljesítésének és gazdálkodásának mérése, hanem parancsoló szükségesség a termelési tevékenység hatékonyságának értékelése, és ezzel összefüggésben a gyártmány (termék)-struktúra alakulás társadalmi célok érdekében történő befolyásolása.

Az ágazati szerkezet változtatása lassu folyamat, mivel az esetek többségében igen jelentős befektetéseket igényel. Ennél erőteljesebb ütemben következhet be a szakágazatokon belüli gyártmány-előállítás módosítása, amely azonban igen összetett, az egész gazdaságirányítás alapelveit érintő tervezési, fejlesztési és ösztönzési probléma. Gazdaságpolitikai szempontból mind az ágazati, mind a termékstruktúra átalakítás nagy jelentőségű- de egymástól aligha elszakítható - folyamat, amely az egész ipari termelés hatékonyságát jelentősen befolyásolhatja.

A termékszerkezet változtatás azonban nem lehet csak a keresleti viszonyokhoz történő utólagos (passzív) alkalmazkodás kifejeződése. A társadalmi érdekek primátusa kötelezővé teszi, hogy a piac befolyásolása - a hatékonysági szempontokat alapul véve - aktív legyen. A vállalati és a társadalmi érdek az esetek egy részében sem számszerűségében, sem irányában nem esik egybe. A társadalmi érdeket kifejező és képviselő állami irányítás feladata - szocialista viszonyok között tulajdonosi joga alapján is - a gazdasági szerkezet tudatos, tervszerű befolyásolása, továbbá szabályozása útján az érdekek és célok találkozásának biztosítása.

Mind az ágazati struktúra, mind a termékszerkezet változása az egyes vállalatok működésében és növekedési folyamatában, formáját tekintve - a tevékenységek jellegének megfelelően - áru-pénz (érték) viszonyokban, kapcsolatokban realizálódik. Ebből következik az is, hogy az ágazati irányítás alanya közvetlenül vagy közvetve a vállalat. A gazdálkodó szervezetek felett álló szint feladata nemcsak az adott ágazat műszaki fejlődése legcélszerűbb irányának kijelölése, a megvalósításhoz szükséges anyagi és szellemi erőforrások koncentrálása, az indokolt állami preferenciák érvényesítése, hanem az is, hogy kialakítsa, tovább fejlessze

- a hatékony működés kritériumainak és az ágazatpolitikai célkitűzéseknek megfelelő vállalati szervezeti strukturát,

- a szabályozott piac funkcionálásának feltételeit, az anyagi érdekelttség olyan rendszerét, amelyek kellően ösztönzik és a kívánatos irányba terelik a vállalatok működését, gazdasági növekedését, elősegítik az ágazati fejlesztési célok hatékony megvalósítása irányába ható kezdeményezést és kockázatvállalást.

Nyilvánvaló, hogy fenti feladatok a népgazdaság irányítási rendszerében, annak szerves tartozékaként jelennek meg, az egész alrendszereként. Ilyen értelemben töltik be szerepüket az ágazati irányítás szervezetei is.

### Ágazati minisztériumok, gazdálkodó szervezetek

Az ágazatok fejlesztésének irányításában Magyarországon fontos szerepet töltenek be az ágazati minisztériumok. Ezek a testületek egyidejűleg több alágazat felügyeletét látják el. Szerepük az indirekt típusú irányítási rendszer bevezetésével - a korábbiakhoz képest - alapjaiban megváltozott.

A szóbanforgó tárcákkal összefüggő felsőszintű állásfoglalások megfogalmazták az ágazati irányítás tartalmát. Eszerint az ágazati felelősség fogalomkörébe tartozik (mint a miniszter feladata) egyebek mellett az ágazati szempontok érvényesítése a kormány döntéseiben, illetve közvetítése a funkcionális szervek felé a gazdaságpolitikai döntések, közgazdasági szabályozók alternatíváinak kidolgozása és értékelése során, valamint a kormány gazdaságpolitikájának érvényesítése az ágazat területén.

Az ágazati irányítás koncepciója tehát az operatív, napi feladatokkal történő foglalkozás helyett az ágazatban végbemenő, hosszú távu hatásokat kiváltó, nagy jelentőségű folyamatok befolyásolását célozza. Amint azonban azt számos hazai elemző tanulmány felvetette, ennek eszközeivel az ágazati minisztériumok nem rendelkeznek. Egyetlen lehetőségük a felügyeleti szerepükhöz kapcsolódó "adottságuk" felhasználása. Ezek általában az ágazati irányítás tartalmi kérdéseivel kapcsolatos elképzelések érvényesítését célozzák - esetenként azonban nem konvergálnak a társadalmi érdekkel.

A kérdés természetesen az, hogy van-e szükség - és lehetőség - az ágazati irányítás által elméletileg megkövetelt eszköztár létrehozására, vagy inkább meg kell elégedni azzal a kialakult helyzettel, amely az említett minisztériu-

mokat érdekképviselői szervként értelmezi, és az ágazatfejlesztésben betöltött szerepüket közvetett tevékenységnek minősíti (javaslatok a funkcionális szervek felé, konzultáció a vállalatokkal, ágazati műszaki-gazdasági koncepciók kidolgozása, illetve ezek készítésének megbízás formájában történő kezdeményezése, melyre anyagilag is mód van).

Nézetem szerint egyértelműen az utóbbi helyzet látszik realizálhatónak - amiből nem következik az, hogy az ágazati minisztérium az irányítás "mezzoszféraja". Az irányítási makroszférában is szükség van olyan szervezetekre, melyek a tényleges döntéshozók felé egyrészt javaslattevő, másrészt kontrollszerepet töltenek be. Az integráció fokozódásával (akár szervezeti, akár gazdasági) szerepük természetesen változik, s felvetődhet ezen a téren is az integrálódás célszerűsége vizsgálatának szükségessége. Kétségtelen azonban az is, hogy az ágazati vezetés szerepe, szervezete, a működés tartalma és módszerei, eszközei nemcsak a makroirányításban résztvevők munkamegosztásától, hanem az idetartozó terület belső szervezeti struktúrájától is függnék. Az ágazaton belüli "optimális" szervezeti struktúra vizsgálatát célzó közelítések nem tudták eddig még megnyugtató módon tisztázni sem ennek fogalmát, még kevésbé elérésének útját. Ez a megállapítás érvényes mind az empirikus, mind a teoretikus alapú elemzéseket tekintve is.

A direkt irányítási mechanizmusokban logikusan vetődik fel a szervezeti koncentráció fokozásának igénye (ez a magyar iparban 1959-63 között végbe is ment, de a közeli évek tapasztalatai azt mutatják, hogy jó néhány KGST országban ma is érvényesül ilyen tendencia).

A szocialista gazdaságirányítás indirekt típusa esetében a dilemma e kérdésben a beavatkozás alapjának megválasztásánál kezdődik. Van olyan nézet, hogy az integrált szervezetek aligha szolgálhatják egy indirekt, a piaci hatásokra nagymértékben támaszkodó irányítási rendszer igényének kielégítését. Természetesen az irányítási, mechanizmusbeli kérdések mellett tisztán "natúrális" jellegű összefüggések is hatnak az optimumra. Sok ágazatban egyértelműen érvényesül a nagyobb kapacitásegységek műszaki fölénye, s a termelési koncentráció, melynek versenykorlátozó hatása - egyes vélemények szerint - vitathatatlan, még a piaci automatizmus hatásai alatt, sőt paradox módon azáltal kiváltva is létrejön.

A szervezeti centralizációban rejlő gazdasági előnyök és tartalékok hatéko-

nyabb kiaknázása, a korszerű nagyüzemi termelés feltételét jelentő koncentráció és specializáció, valamint a vállalatok közötti kooperáció harmonikus arányainak kialakítása szempontjából - az elmondottak figyelembevételével is - a vertikális integrációt a szabályozott piaci mechanizmussal konform fejlődési irányzat lehetséges szervezeti formájaként kell megítélni. Különösen alkalmas lehet a népgazdasági struktúra alakításában jelentős termelési vertikumok, széles körű munkamegosztást igénylő fejlesztésével kapcsolatos, az egységes technológiai folyamat egészére kiterjedő komplex feladatok, funkciók hatékony ellátására. A vertikális integrációval és általában a szervezeti centralizációval szemben tanusított túlzott tartózkodás, az a megítélés, hogy az integrált szervezeti formák a piaci mechanizmus, valamint az erre épülő irányítás működésének akadályát jelentik, nem tekinthető egyértelműen megalapozottnak.

Egyre jobban felismerhető, hogy a versenynek a piacon megjelenő több termelő nem elegendő, és nem is legfőbb feltétele. Hatékony (igazi) verseny csak a keresletet tartósan meghaladó kínálat esetén jelentkezhet. Valamely terméket az országban egyedül termelő, koncentrált, nagy integrált egységek ebben az értelemben nem válnak monopóliummá. Ennek fő ismérve ugyanis - úgy tűnik - nem a piacon való egyedüllét, hanem az arra gyakorolt többé-kevésbé korlátlan hatás. A versennyel kapcsolatos megfontolásokra a későbbiekben még visszatérek.

Olyan ágazatokban, ahol a felhasználók (mind a termelő, mind a személyi fogyasztás területét beleértve) igényei gyorsan változnak, s ahol az irányítási megfontolások a verseny érvényesítését megengedik (természetesen olyan "fékek" nélkül, amelyek beépítése látszat-versenyhez vezet, lényegében az ösztönzés gyengítésével), az ágazaton belüli szervezeti struktúrával kapcsolatos igények is módosulnak. Világos, hogy ez a kérdés csak konkrétan válaszolható meg, jóllehet a szervezeti formák célszerűségének vizsgálata, az előnyök, hátrányok kimutatása egyáltalán nem tartozik a könnyű feladatok közé (erre egyébként a Nehézipari Minisztérium felügyelete alá tartozó alágazatokban végzett vizsgálatok egyértelműen rámutattak.)

A kérdésre adható válasz helyességét térben és időben sok változó befolyásolja. Ezek egy része irányítási (az ágazatban kívánatosnak tartott verseny, a direkt állami beavatkozás mértéke, stb.), más része technológiai probléma (ki-

termelő, vagy feldolgozó jelleg, az optimális üzemnagyságban nemzetközileg érvényesülő tendenciák, az ágazaton belüli kapcsolatok sulya, stb.), melyek egymástól természetesen nem függetlenek.

Az előbbiek alapján a szervezetek kialakításának szempontjai - a teljesség igénye nélkül - az alábbiak:

- a termelőerők adott és jövőbeni színvonala által meghatározott vállalati nagyságrend és koncentráció,
- a hazai piac, adott nemzeti jövedelem-szinttel számításbavett, a reális nemzetközi munkamegosztást is figyelembevevő felvevőképessége és a technikai-gazdasági paraméterek által meghatározott optimális üzemnagyság viszonya,
- az ágazaton belüli termelésszerkezet, értékesítési struktúra változásának tendenciái (gyakorisága, terjedelme),
- a gazdasági verseny lehetséges és racionális színvonala, a nemzetközi versenyképesség,
- a vállalatok szintjén koncentrálható kutatási-fejlesztési, beruházási potenciál és az ezzel kapcsolatos kockázatviselő-képesség.

Ésszerű követelményként fogalmazható meg olyan szervezeti rendszer kialakítása, mely alkalmas az egymáshoz - szoros vertikális összefüggésben - kapcsolódó termelési folyamatok összehangolt irányítására. Ez magába foglalja a fejlesztési eszközök koncentrált felhasználását, a társadalmi szükségletek reális felmérésének lehetőségét, és a feleslegesen közbelktatott szervezeti lépcsők ki- kapcsolásával - az ellátási felelősséget is tekintetbe véve - azok kielégítését. Jelenti továbbá, a külkereskedelem vonatkozásában az egységes fellépésből származó előnyök kihasználását, az adott iparág fejlesztésének a népgazdasági strukturapolitikával történő összehangolását.



## Az ágazati irányítás és a népgazdasági terv összefüggései

A népgazdasági (makroszintű) strukturapolitika céljai és az ezzel összefüggő feladatok a népgazdasági tervben kerülnek megfogalmazásra.

A népgazdaság hosszú és középtávu terveinek megalapozására több változatu műszaki-gazdasági koncepciók készülnek. Ezek alapján, a gazdaságpolitika általános irányával összhangban, néhány nagy jelentőségű cél megvalósítására el kell készíteni az azokat konkretizáló, a fő teendőket összefoglaló központi fejlesztési programokat.

A műszaki-gazdasági koncepciók közül azok válhatnak központi fejlesztési programmá, amelyek megvalósítása alapvetően befolyásolja a társadalmi termelés és fogyasztás szerkezetét, növekedési ütemét, általában öt évnél hosszabb időtartamuak, társadalmi jelentőségük és a velük járó kockázat miatt az előkészítés, a végrehajtás irányítása és ellenőrzése magas szintű, széles körű és szoros koordinálást, jelentős központi erőforrások igénybevételét kívánja. Így különösen

- valamely termelő ágazat nagyarányú fejlesztése vagy jelentős strukturális átalakítása, ha az más ágazatra (alágazatra) alapvető kihatással van és a változások hatásai az adott ágazatban, továbbá a felhasználóknál sokoldalú összhangolást igényelnek;
- új, fontos technikai vagy nemzetközi együttműködési irányzat több ágazatot, területet érintő széles körű érvényesítése;
- az ország valamely vidékének jelentős fejlesztése;
- további fejlesztési lehetőségek alapjainak megteremtése;
- új gyártási ágak létrehozása;
- a már meglévő hazai adottságok hasznosítása.

A központi fejlesztési programok kidolgozása során az előírások alapján olyan dokumentumot kell készíteni, amely

- elősegíti a döntések jobb megalapozását, többek között a leghatékonyabb változat kiválasztását, a kockázat mértékének megállapítását,
- a hatékony végrehajtás érdekében rendszerében lehetővé teszi a népgazdasági tervvel való kapcsolat megteremtését, illetve a céloknak az előírányzatokba történő beilleszthetőségét,

- egyértelműen rögzíti a végrehajtásban érdekelt szervek feladatait, és ezzel módot ad azok koordinálására, a megvalósítás figyelemmel kísérésére, ellenőrzésére.

Mindezek érvényesítése céljából a szóbanforgó programok kidolgozásába az irányító szervezeteknek be kell vonniuk a megvalósításban érdekelt vállalatokat és egyéb szerveket. Ez utóbbiaknak állást kell foglalniuk az adott egységek - a megvalósításból adódó - későbbi elkötelezettségére is.

Az előkészítésnél - mint a korábbiakban említésre került - a műszaki-gazdasági koncepcióból kell kiindulni. Tartalmát tekintve a központi fejlesztési program szűkebb, mint az előbbiek. Ez abból adódik, hogy lényegében egy elfogadott változatot jelent, az indokoló, elemző, prognosztizáló részeknek csak az összefoglalását tartalmazza. Egyuttal azonban bővebb is, mert a célokat a műszaki-gazdasági koncepcióknál egyértelműbben világítja meg, részletesen feltárja a megvalósítás módjait, feltételeit, kapcsolatait, időrendiségét, a végrehajtáshoz szükséges központi és vállalati erőforrásokat.

A központi fejlesztési program az adott tárgykör sajátosságaihoz történő igazodás mellett az alábbi szerkezetre épül:

#### a/ Cél, és annak indokai

Ennek során bemutatásra kerül az elérendő gazdaságpolitikai cél, és annak indokai, hogy a szóbanforgó elgondolásból miért kívánatos központi fejlesztési programot készíteni. Az érvelésben igazolni kell a fejlesztés elmaradásának a gazdaságra gyakorolt hatását, továbbá az időtényező szerepét a megvalósításban.

#### b/ A szükségletek ismertetése

Az elfogadott műszaki-gazdasági koncepciók alapján ismertetni kell a hazai felhasználással összefüggő igényeket a program időtartamára és lehetőleg azon túl 5-10 évre. A szükségletet adott, vagy előre becsülhető körülményekből és feltételekből kell megállapítani, messzemenően figyelembe véve a népgazdaság, illetve a felhasználók anyagi-pénzügyi lehetőségeit. Már a szükségletek vázolása-kor meg kell tervezni a fogyasztás realizálásának feltételeit, mert ezek megteremtése is jelentős szellemi, anyagi erőforrás igénybevételét teheti szükségessé.

#### c/ Szellemi előmunkálatok

A döntés elősegítése érdekében fel kell sorolni a termelés és felhasználás fejlesztésével összefüggő lényeges kutatásokat. Ide sorolandók a licencia-vételi lehetőségek is.

#### d/ Műszaki tartalom

Meg kell határozni a szóbanforgó termék, vagy szolgáltatás jellemző műszaki paramétereit. Ismertetni kell az előállítás módját, a lehetséges és javasolt technológiai eljárásokat, azok hatékonyságát, megszerzésük lehetőségeivel együtt. A műszaki tartalom szerves eleme a fogyasztást elősegítő műszaki fejlesztés. Ismertetni kell az ezzel kapcsolatos lényeges irányokat, megoldásokat és a végrehajtás módját.

Nemzetközi összehasonlítással és más módon értékelni kell a javasolt megoldásokat és be kell mutatni, hogy az mennyiben támasztja alá a termelés és a termékek versenyképességét.

#### e/ A végrehajtáshoz szükséges termelési tényezők felsorolása

- Álló- és forgóeszközök
- Munkaerőszükséglet
- Anyag- és energiaigény
- Korszerű szervezési módszerek alkalmazása.

#### f/ Állami támogatások, preferenciák, egyéb javasolt intézkedések (szervezeti, szervezési)

#### g/ A program végrehajtásával kapcsolatos gazdasági eredmények bemutatása

Az eddigiekkel összefüggésben joggal merülhet fel az a kérdés: kapcsolód-e a programok, s ha igen, milyen módon a népgazdasági tervhez?

A központi fejlesztési programok lényegében a tervgazdálkodási rendszer szerves részét, ezért azokat - jóváhagyási időpontjuktól függetlenül - össze kell hangolni a népgazdasági tervvel és a szabályozó eszközök rendszerével.

Ennek szükségessége mindhárom időtartamu, a

- hosszú-,
- közép- és
- rövidtávu

terv vonatkozásában fennáll.

A központi fejlesztési programokká válható célok kiválasztására általában a hosszu távu tervek készítése során nyílik lehetőség. Ennek során kerülnek feltárásra ugyanis azok a területek, ahol több egymással összefüggő, vagy egy ágazat nagyarányu fejlesztése indokolt.

A távlati tervezés különösen a hosszú átfutási időt igénylő célok megállapításához nyújt megfelelő alapot.

A céloknak és a megvalósításhoz szükséges eszközöknek a népgazdasági tervvel történő kellő részletezettségű összehangolási szükségessége és egyben lehetősége főként a középtávu tervben jelentkezik.

A rövidtávu tervek készítése során a célok nem módosíthatók, legfeljebb a megvalósításhoz szükséges eszközök biztosításának a végrehajtás során szükségessé váló kiigazítása végezhető el.

A programok megvalósításának kezdési és befejezési időpontja általában nem esik egybe a középtávu (általában ötéves) népgazdasági tervek időszakával. Ezért az adott középtávu tervidőszakban induló fejlesztések esetében - ahol az szükséges és lehetséges - be kell mutatni a következő ötéves tervidőszakra vonatkozó azon adatokat (lehetőleg éves bontásban), amelyek alapján az összhang a népgazdasági tervvel biztosítható.

A népgazdasági tervek kidolgozása során a jóváhagyott központi fejlesztési programokban foglalt fő célokat és az azokhoz szükséges eszközöket elsőrendűnek kell tekinteni.

A megvalósítás üteme tekintetében azonban a népgazdasági terveket kell meghatározónak tekinteni, mivel a társadalom anyagi erőforrásai csak az előirányzatok egyéb összefüggéseinek feltárása útján biztosíthatók. Ha a megvalósítás középtávu tervben rögzített üteme az eredeti elgondolásoktól számottevően eltér, a terv elfogadását követően az egész programot át kell ütemezni. A folyó- és a következő tervidőszakban ennek alapján figyelembe kell venni az időbeli korrekció következményeit. Minden központi fejlesztési program megvalósításával

kapcsolatban tárcaközi bizottságot kell szervezni. Ennek tagjai a funkció, vagy ágazat szerint érdekelt szervek képviselői, továbbá az adott szakmai területet koordináló szervezet vezetője, vagy a program végrehajtásában jelentős szerepet betöltő trösztök, nagyvállalatok vezetői, illetve személyes megbízottaik.

A tárcaközi bizottság a részére biztosított hatáskörben irányító, tanácsadó, koordináló és állásfoglalásra jogosult testület. A központi fejlesztési programok végrehajtásáért a Kormánynak felelős. A koordinációs és irányító tevékenység azonban nem csorbitja a miniszterek, bankok jogait, azok a hatáskörükhöz tartozó intézkedések megtételére továbbra is jogosultak.

Az ágazati minisztériumok kötelessége a végrehajtásban közreműködő egyéb szervezetekkel együtt a részfeladatok megvalósításának szakmai irányítása és ellenőrzése, szakvélemény és tanácsadás nyújtása.

Feladatuk, hogy

- saját területükön biztosítsák a tárcaközi bizottság működésének feltételeit,
- hatáskörükben biztosítsák a megvalósításban résztvevő vállalatok és intézmények informálását, hatékony közreműködését és együttműködését,
- saját területükön ellenőrizzék az ütemterv szerinti végrehajtást,
- esetenként ellenőrizzék a hozzájuk tartozó vállalatok által szolgáltatott adatokat és egyéb információkat.

A központi fejlesztési programok a termelőerők fejlődésének és a struktúra-átalakítási folyamatnak a súlypontjait határozzák meg, és felkészülést biztosítanak a gazdaságpolitikai koncepciónak megfelelő fejlődéshez. Korántsem foghatók fel azonban úgy, mint az állam mindenre kiterjedő elkötelezettsége, vagy mint a rövid lejáratu, a piaci mechanizmus kereteiben formálódó folyamatszabályozásra is alkalmas eszközök.

A központi fejlesztési programok a gazdaságpolitika célrendszeréhez kapcsolódó feladatokat határozzák meg, ezek megvalósulásában az ár és pénzügyi politika eszközei hivatottak a növekedés hatékonyságát és a részletekbe menő viszonylagos egyensúlyt biztosítani.

A vállalati funkciók, tevékenységek, kapcsolatrendszerek gazdasági "szabályozása" önmagában nem az ágazati, hanem a népgazdasági általános irányításban résztvevő szervek együttes feladata. Tipikusan ágazati jellegű azonban az egyes elemek alkalmazási módjának, mértékének a sajátosságokhoz történő iga-

zítása, a differenciált alkalmazással a tartalmi, minőségi egységesség megteremtése.

A vállalati szervezetben megvalósuló fejlesztés, termelés, gazdálkodás pénzügyi eszközökkel (adó-, hitel-, nyereségszabályozás, preferencia rendszer) megvalósuló szabályozása - érthetően - átlagos vállalati adottságokra, feltételekre épül, ezért szükség van egyedi közbeavatkozásra is. Az úrhajók irányítása is elsődlegesen automatizmus segítségével történik, mégis sor került már nem egy esetben a kézi vezérlésre is! Ennek lehetősége, módja azonban mindig előre tisztázott kell legyen, s csak akkor lehet improvizációs jellegű, ha előre fel nem mérhető nehézség jelentkezik. Az állam eseti közbelépése tehát szerves része kell legyen az automatizmusnak - a társadalmi érdekek elsődlegessége biztosítandó. (Ilyen terület a strukturaváltoztatás ösztönzése, szükségszerűen központi szabályozása.) Ez a probléma természetesen korántsem egyszerű. Aligha képzelhető el például olyan szabályozás, melynek automatizmusa a jövő differenciált igényeit a fejlesztési eszközök képzésének oldaláról a jelenben alkalmazott módszerekkel zavartalanul ki tudja elégíteni. Ezen túlmenően a struktúra alakításnak olyan objektív korlátai is vannak, melyek valamely adott (öröklött) helyzetben nem, vagy csak hosszabb távon szüntethetők meg.

Ha elvként elfogadjuk, hogy a központi fejlesztési programok megvalósítását, mint a struktúraalakítás központi szándékot kifejező hordozóit nagyrészt állami forrásokból kell finanszírozni, akkor is szabályozást igényel a szinttartás fölött rendelkezésre álló, vállalati fejlesztési célú eszközök centralizálhatósága, a termelő ágazatokban ezeknek a hitelszféra közvetítésével történő ujraelosztása, illetve ennek módja.

Igy, többek között erősíteni kell a kívánatos piaci impulzusok hatását a vállalati szinten kezdeményezett tőkeáramlást ösztönző szabályozással. Ennek megfelelően differenciálni célszerű az önfinanszírozás lehetőségeit az ágazat (szükség esetén az abban működő konkrét vállalat) fejlődési perspektívái szerint. A kulcskérdés természetesen a fejlesztési perspektíva szükségességének eldöntése, mely nemcsak gazdasági, hanem esetenként legalább annyira - vagy még inkább - politikai kérdés. Alapelvként leszögezhető, hogy a piacérzékeny alágazatokban a fejlődés perspektívái megítélésében a keresleti viszonyok és a vállalat érdekeltségi szempontjai motiválnak, míg másutt - ahol a fejlődést elsősor-

ban a társadalmi összérdek határozza meg -, központi irányítás által megsza-  
bott ismérvek képezik e kritériumot ("tervérzékenység").

A szelektív hitelpolitika struktúra-átalakítási aspektusból való értelmezése  
elsősorban a versenyzagazatokra vonatkozik, mint a központi befolyásolás egyik  
hatékony, monetáris eszköze. Ez a kölcsönöszköz biztosításával utat enged a  
kívánatos piaci hatások érvényesülésének, és korlátozza a nem kívánatos jelen-  
ségeket annak megtagadásával.

Nem képzelhető el olyan hitelmechanizmus (illetve szocialista társadalomban  
megengedhetetlen luxus lenne ilyen létrehozása), amely kizárólag a hitelt kérő  
gazdasági egység szűken, elkülönítetten értelmezett fejlődési perspektíváira ala-  
pozná a folyósítást. Ez az elv azonban nem jelenti a hatékonysági szempontok  
feladását, - sőt ellenkezőleg - lehetőséget biztosít annak érvényesítésére. Min-  
den olyan gazdaságban, amely "vegyes" módon szabályozott, tehát egyrészt  
piaci, másrészt ettől eltérő szempontokra alapozva működik és fejlődik - a ke-  
resleti - kínálati impulzusok által jelzett fejlődési lehetőség kiaknázása a "ver-  
seny-alágazatokban" a "tervérzékeny" szférához való kapcsolódástól, az ezek ál-  
tal indukált hatásoktól, illetve azok "tolerálhatóságának" lehetőségétől függ.

Az ágazatba tartozó vállalatok által kezdeményezett tőkeátcsoportosítást,  
mint a strukturaváltoztatás eszközét általában és elvileg két tényező válthatja ki:

- kénytelen fejlesztési eszközét másutt befektetni, mert a saját felhasználás  
nem lehetséges (direkt kényszer),
- saját lehetőségeinél nagyobbnak ítélt jövedelem megszerzése reményében kez-  
deményez tőkeátcsoportosítást (indirekt kényszer).

A technikai fejlődés egyik jellemző vonása, hogy: az optimális üzem nagyság,  
s ennek megfelelően az optimális vállalatnagyság is, az iparágak többségében  
növekszik. Ez a folyamat azonban a kis országok esetében a szűk nemzeti piac  
korlátaiba ütközik. Ez csak úgy oldható fel, ha az ipar egyre növekvő mérték-  
ben vesz részt a nemzetközi munkamegosztásban. A magyar gazdaság már je-  
lenleg is nyitottnak tekinthető, de fejlődésünk a folyamat fokozását teszi cél-  
szerűvé.

A nemzetközi viszonylatban - mindenekelőtt a KGST országokban - érvénye-  
sülő tendenciák és a hazai lehetőségek függvényében kívánatos döntést hozni az  
egyedi állami nagyberuházásokról és a tőkeelosztás területén az állami inter-

venció egyéb eszközeiről is (célcsoportok kijelölése, fejlesztési kölcsönök rendszere) összefüggésben a strukturaváltozásra ható szabályozás rendszerével. Ezzel teremthető meg a struktúraalakítás infrastrukturális háttere, feloldható (korrigálható) az indirekt szabályozás által ki nem küszöbölhető ágazatközi feszültség (pl. a kiemelt és nem kiemelt ágazatok kölcsönkapcsolataiból eredő fejlesztési igények).

### Verseny, aktív és passzív alkalmazkodás

Az alapvető távlati műszaki fejlesztési célokra, "stratégiai" pontokra irányuló, döntően a hosszú lejáratu hatékonyság szempontjait érvényesítő, a makrostruktúrát befolyásoló, központi fejlesztési programok és pénzügyi szabályozók mellett, az ágazatpolitikai koncepcióknak megfelelő fejlődés - ezen belül döntően a mikrostruktúra alakítás - irányításának egyik indirekt eszköze a vállalatok közötti gazdasági verseny módszerének felhasználása.

A szabályozott piaci mechanizmus rendszerében végbemenő verseny célja: a népgazdasági tervnek és a szocialista társadalmi normatíváknak megfelelő gazdasági fejlődés leghatékonyabb útjának kiválasztása.

A verseny a piaci értékitélet, az áru- és pénzviszonyok érvényesülését jelenti, s a vállalatokat piaci helytállásra, gyors alkalmazkodásra és műszaki-fejlesztésre ösztönzi. Ebben a szocialista vállalatok, ha államilag korlátozottabb önállósággal is, de rendezett körülmények között vesznek részt, mert a népgazdasági tervezés (mint információ), az állami szabályozás (mint motiváció), az ágazati irányítás (mint koordináció) lényegesen csökkent a bizonytalanság kockázatát.

A verseny vonatkozásában az ágazati irányítás feladata azon területek, feltételek, keretek és eszközök, valamint szervezeti struktúra meghatározása, melyek lehetővé teszik a szocialista gazdaság viszonyaival összeegyeztetett módon a konkurrencia hatékony - negatív hatásokat kizáró - kibontakoztatását.

A versenyt kiváltó piaci "nyomás" létrehozása minden esetben figyelmen kívül nem hagyható áldozatokkal is jár. Ezek mind anyagi vonatkozásban (tulki-nalat, kapacitás-kihasználatlanság), mind emberi oldalon (strukturális foglalkoztatási problémák) jelentkezhetnek, és a termelési tényezők nem hatékony kihasz-



nálásának forrásaivá válhatnak. Ezért a gazdasági verseny kibontakoztatása elvileg olyan területeken célszerű, ahol az ebből származó "minőségi javulás" kedvező hatása nemcsak kompenzálja, hanem meg is haladja a jelentkező negatív konzekvenciákból származó veszteségeket.

A versenyt lehetővé tevő szabályozási-irányítási eszközök alkalmazásának egyik döntő fontosságú elve, a differenciálódás tolerálása. A nivellálás irányába ható szabályozás a verseny szempontjából ugyanolyan korlátot jelenthet, mint a piac korlátozása, az áru- és pénzviszonyok "külső" beavatkozás útján történő "manipulálása". Ezen elv annak tudomásulvételét (és számításbavételét) jelenti, hogy a versenyben résztvevők nem mindegyike állhat fel a győzelmi emelvényre. A részvétel ugyanis nem lehet érdem, és - kivételes esetektől eltekintve - a nivellálás az érdektelenséghez vezethet. Ezen alapelv figyelmen kívül hagyása mellett az egyéb, a központi irányítás rendelkezésére álló eszközök: pl. az importverseny, párhuzamos kapacitások és (vagy) helyettesítő termékek fejlesztésére történő ösztönzés, a kutatás-fejlesztés költségeinek állami finanszírozása stb. sem kecsegtethet a hatékonyság tényleges javításával.

Az ésszerű versenyfeltételek kialakítása megfelelő piaci formákat, az azonos profilon belüli szervezeti differenciálást, strukturális háttérrel is feltételez. Hibás felfogás lenne azonban a szervezeti rendszer alakítása kérdésében a versenyt tekinteni célnak, s mindenáron a piaci közreműködők számának szaporítására törekedni. A verseny nem cél, hanem a hatékonyság növelésének eszköze. Ennek megfelelően a szervezeti strukturát és annak formáit is elsősorban abból a szempontból kell vizsgálat tárgyává tenni, hogy azok mennyiben képesek és alkalmasak a fizetőképes kereslethez való alkalmazkodásra, a fogyasztási struktúra alakítására, a gazdasági erőforrások ésszerű felhasználása útján - a nemzetközi együttműködés követelményrendszerét is kielégítve - a gazdasági nyomás feltételei között helytállni és növekedni.

A versenyszférában működő vállalatok folyamatos gazdasági növekedésének ágazati irányítása sajátos optimalizálási probléma. A nagyobb gazdasági hatékonyság érvényesítése, a fennálló egyensúlyi zavarok megszüntetése a versenyviszonyok (belföldi-nemzetközi, ár-termék verseny) és a szervezetek olyan szabályozásával érhető el, melyek messzemenően figyelembe veszik a strukturapolitika céljait és meghatározó elemeit. Ennek megfelelően a központi irányításnak kell

kijelölni, hogy a rendelkezésre álló korlátok (hazai anyagi és szellemi ráfordítások, teljesítendő nemzetközi kötelezettségek, technikai fejlettségi színvonal stb.) mellett mely területeken engedhető meg a stagnálás, illetve visszafejlődés, hol reális célkitűzés a szerény ütemű "követő" típusú fejlődés, hol a lépéstartás, az "együttmozgás" jellegű növekedés, és mely az az - általában nagyon kevés számú - ágazat, ahol "innovatív" jellegű fejlesztések is célul tűzhetők. E stratégiai feladatok meghatározásában nemcsak a korlátok, hanem a lehetőségek oldaláról is jelentősek a külgazdasági kapcsolatok. Ezek figyelembevételével, a komparatív előnyök elve alapján tudatosan kell törekedni a hazai lehetőségekkel nem, vagy csak aránytalanul nagyobb ráfordításokkal és idővesztéssel előállítható termékek, technológiák, szellemi eredmények importjára.

A témakör rendkívül összetettsége miatt eleve sikertelen kísérlet lett volna a teljességre való törekvés. Így - többek között - nem kerülhetett sor még érintőlegesen sem a következő fontos kérdések tárgyalására:

- az ágazati extern - intern kibocsátás arányának hatása a fejlesztési lehetőségekre,
- az ágazati kapcsolatok mérlegének szerepe és felhasználhatósága a döntéseknél,
- a technikai színvonal és az integráltság differenciáltságából adódó problémák az ágazatközi együttműködésben,
- az adópolitika szerepe a fejlesztési irányok megválasztásának ösztönzésében (rekonstrukció, intenzifikálás, extenzív bővítés),
- az állami támogatási rendszer fázisszintje, továbbá a végtermék orientáció hiánya - mint az ágazati hatékonyság megítélését befolyásoló tényező.

E kérdések elemzése egy másik tanulmány tárgya lesz.

## A KONFERENCIA ELŐADÁSAI

- H. AUJAC (Bureau d'Informations et de Prévisions Economiques, Neuilly):  
A francia tervezés hatékonysága a változó szociális, gazdasági és politikai feltételek mellett.
- I. BERNOLAK (Ipar- és Kereskedelemügyi Minisztérium, Ottawa):  
A szektorális politikát megalapozó elemzőmunka fejlesztése Kanadában.
- DARVAS György (Országos Tervhivatal):  
Strukturapolitika és tervezés.
- J. HARNE (Dán Gépipari Szakmai Szövetség, Koppenhága):  
Egy gépipari szakmai szervezet strukturális vizsgálata és racionalizálása.
- H. HENRIKSEN (Strukturfinans, Oslo):  
Szektorális politika Norvégiában.
- J. W. HILLIGE (Gazdasági Minisztérium, Hága):  
A "hozzáadott érték" mutatójának felhasználása a szektorális politika kialakításához.
- R. HOSGÖR (Nemzeti Termelékenységi Központ, Ankara):  
A Török Termelékenységi Központ által végzett szektorális elemzések.
- D. IBIELSKI (RKW, Frankfurt/a.M.):  
A vállalatok közötti összehasonlításoktól a csoport gazdasági tanulmányokig.
- G. KALOK (Zentralinstitut für Wirtschaftswissenschaften der Akademie der Wissenschaften der DDR, Berlin):  
A szükségletek változása és a termelés strukturája.
- D. KAZAKEVICS (SZUTA Ipargazdasági Intézete, Novoszibirszk):  
A termelőszektorok fejlesztésének és allokációjának szimulálásával és optimalizálásával kapcsolatos tapasztalatok.
- E. ILIEV - V. KUNCSEV (Nemzeti Termelékenységi Központ, Szófia):  
Szektorális elemzések Bulgária iparában.
- B. LINDVIG (Norvég Termelékenységi Központ, Osló):  
Szerkezeti elemzés a norvég sütőiparban.
- M. MARES - A. HRBEK - B. VALOVA - K. STRANSKY (Gépipari Technológiai és Közgazdasági Intézet, Prága):  
A gépipar hosszú távu fejlődésének prognózis modelljei
- C. MUL (Termelékenységi Központ, Hága):  
Jelzés és ösztönzés ágazati szinten.

- Z. NEKOLA (Szocialista Világrendszer Nemzetközi Közgazdasági Kutatóintézete, Moszkva):  
A KGST országok ipari fejlődésének néhány problémája.
- M. NYEKRASZOV (SZUTA Gazdaságmatematikai Intézete, Moszkva):  
Az energiagazdaság optimális tervezésének problémái.
- K. H. OPPENLÄNDER (IFO Intézet, München):  
Az ágazati strukturapolitika kiindulópontjai és problémái a Német Szövetségi Köztársaságban.
- W. Van Den PANHUYSEN (Office de Promotion Industrielle, Bruxelles):  
"Ipari többlet" és szelektív iparpolitika.
- M. PICK (Munkaügyi Minisztérium, Prága):  
A szerkezeti változások irányítása.
- ROMÁN Zoltán (MTA Ipargazdaságtani Kutatócsoport):  
Gazdasági növekedés és szektorális politika.<sup>x/</sup>
- P. DOS SANTOS - A. PIRES - L. PAULO (Termelékenységi Központ, Lisszabon):  
A termelékenység ágazati vizsgálata a portugál iparban.
- SIMÁN Miklós (Gazdaságkutató Intézet):  
Az ágazatok relatív hatékonyságának vizsgálata.<sup>xx/</sup>
- TRETHON Ferenc (Nehézipari Minisztérium):  
Az ágazatok fejlesztésének irányítása.
- D. VAN VYNBERGHE (Conseil Economique du Brabant, Bruxelles):  
A térbeliség a szektorális elemzésekben.

---

<sup>x/</sup> Az előadást a Gazdaság c. folyóirat 1974. 3. száma közli.

<sup>xx/</sup> Az előadás a Közgazdasági Szemle 1971. 9. számában megjelent cikk mondanivalóját foglalta össze.





316.663

MÁGYAR  
TUDOMÁNYOS  
AKADÉMIA  
GAZDASÁGTANI  
TÁRSULAT

# IPARGAZDASÁGI SZEMLE

1974

3





# TARTALOM

MAGYAR TUDOMÁNYOS AKADÉMIA  
IPARGAZDASÁGTANI KUTATÓCSOPORT  
IPARGAZDASÁGI SZEMLE 1974/3.

## TANULMÁNYOK 5

- Dr. Klefer Márta: A marketing tevékenységek szerepe az iparvállalati középtávu tervek megalapozásában 5
- Dr. Sternthal János: Módszer iparvállalatok közötti összehasonlításokra 21
- Dr. Rumen Janakiev: A termelékenység növelésének tartaléka Bulgáriában 33

## NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK 43

- A Termelékenységi Szövetség tevékenységéből 43
- D. Walsh: Társadalomtudományi nézőpontok a vezetői tanácsadáshoz 43
- J.O. Berg: Ipari- és szektorális politika Svédországban 49
- A prognosztizálás módszereinek kutatása a Szovjetunióban 53

## TUDOMÁNYOS ÉLET 58

- KGST koordinációs szakértői ülés "Az ipari vállalatok és egyesülések irányításának megszervezése" c. témában 58
- Ankét a termelékenység ágazati és vállalati méréséről 63
- Ankét a vállalati középtávu tervezés irányelveiről 66
- Nemzetközi szimposium a termelékenység mérésének egyes kérdéseiről 71
- Az 1973. II. félévében és 1974. I. félévében elnyert közgazdasági tudományos fokozatok 73

## KÖNYVEKRŐL - RÖVIDEN 76

- A tanulmányok rövid orosz és angol nyelvű tartalmi kivonata 83

Felelős kiadó  
ROMÁN ZOLTÁN

Szerkesztésért felelős  
VÁNYAI PÉTERNÉ

Technikai szerkesztő  
SZIJ REZSŐ

Szerkesztőség: Magyar Tudományos Akadémia Ipargazdaságtani Kutatócsoport  
Budapest, V., Széchenyi rkp. 3. I. e. Tel.: 121-969. Megjelenik negyedévenként. Előfizetési ára egy évre 250,- Ft. Terjeszti a Magyar Posta. Előfizethető a Posta Központi Hírlap Irodánál (KHI. Budapest, V., József nádor tér 1. postacím: 1900 Budapest) közvetlenül, vagy postautalványon, valamint átutalással a KHI. 215-96162 pénzforgalmi jelzőszámára. - Indexszám: 25.394

741252 Kossuth Könyvkiadó Sokszorosító Üzeme

## С О Д Е Р Ж А Н И Е

### Очерки 5

Д-р М.Кифер: Роль маркетинга в обосновании среднесрочных планов промышленных предприятий 5

Д-р Я.Штеритал: Метод для проведения сопоставлений между промышленными предприятиями 21

Д-р Р.Янакиев: Резервы роста производительности труда в Болгарии 33

### Международный опыт 43

Из деятельности Ассоциации по производительности труда: 43

Д.Валш: Аспекты общественных наук при предоставлении советов руководителям 43

Й.О.Берг: Промышленная и секториальная политика в Швеции 49

Исследования методов прогнозирования в Советском Союзе 53

### Научная жизнь 58

Координационное заседание экспертов стран-членов СЭВ по теме Организация управления промышленными предприятиями и объединениями 58

Анкета по вопросам измерения производительности труда на предприятии и в отрасли 63

Анкета о директивах среднесрочного планирования на предприятиях 66

Международный симпозиум по вопросам измерения производительности труда 71

Присвоение научной степени в области экономических наук за II полугодие 1973 и I полугодие 1974 гг. 73

### Вкратце о книгах 76

### Резюме статей 83

## CONTENTS

### STUDIES 5

- Dr. M. Kiefer: The Role of Marketing Activities in Founding the Medium-term  
Plans in Industrial Enterprises 5
- Dr. J. Sternthal: Method for Comparison of Industrial Enterprises 21
- Dr. R. Yanakiev: Reserves for Increasing Productivity in Bulgaria 33

### INTERNATIONAL EXPERIENCES 43

- On the Activities of the European Association of National Productivity  
Centres 43
- D. Walsh: Social Science Aspects for Management Consultation 43
- J.O. Berg: Industrial and Sectoral Policies in Sweden 49
- Research into the Methods of Prognostication in the USSR 53

### SCIENTIFIC LIFE 58

- Coordination conference of CMEA experts on "Organisation and management of  
industrial enterprises and associations" 58
- Enquete on measuring productivity on branch and enterprise levels 63
- Enquete on the guidelines of medium-term planning in enterprises 66
- International symposium on problems of measuring productivity 71
- Scientific degrees in economics in the second half of 1973 and the first half  
of 1974. 73

### ON BOOKS IN BRIEF 76

### ABSTRACTS IN RUSSIAN AND ENGLISH 83

# TANULMÁNYOK

Dr. Klefer Márta:

## A MARKETING TEVÉKENYSÉGEK SZEREPE AZ IPARVÁLLALATI KÖZÉPTÁVU TERVEK MEGALAPOZÁSÁBAN

A vállalatok tevékenységének végső célja a társadalmi, ezen belül a fogyasztói és a felhasználói szükségletek kielégítése. Hosszu távon csak az a vállalat termelhet gazdaságosan, érhet el évről-évre több nyereséget, amely műszaki fejlesztésében, beszerzési, termelési és értékesítési tevékenységében figyelembe veszi a jelenlegi és a várható fogyasztói, illetve felhasználói igényeket. Így a vállalat jól értékesíthető, a piaci keresletnek mindenkor megfelelő terméket állíthat elő.

A rugalmas vállalati középtávú tervek kidolgozásakor - amikor 3-7 éves időszakra vonatkozóan rögzítik a vállalat főbb célkitűzéseit, feladatait és eszközeit - éppen ezért elengedhetetlen a piaci igények várható alakulásának figyelembe vétele és az erre ható befolyásoló tényezők ismerete.

A középtávú tervek készítését, az egyes tervfejezetek kidolgozását meg kell hogy előzze a kereslet várható alakulását, nagyságát és szerkezetét befolyásoló tényezők vizsgálata. E követelményt már túlrözte a központi tervlembontási rendszer gyakorlata is. A középtávú népgazdasági és a lebontott vállalati éves tervek készítését a központi szervek által végzett széles körű kereslet-feltáró munka előzte meg. A főleg belföldi és a szocialista piac mennyiségi igényeinek feltárását célzó kutatások eredményei főbb termékcsoportok szerinti bontásban kívánták megalapozni a terveket.

A műszaki fejlődés gyorsuló üteme, az igények bővülő skálája, a gyors gyártmánycserre iránti igény, továbbá a külkereskedelem szerepének fokozott növekedése mind olyan tényezők, amelyek a vállalatoktól rugalmasabb alkalmazkodást követelnek meg. A vállalati szintű döntések szükségessége számos olyan kérdéssel kapcsolatban felmerül, amelyek a korábbi időszakban kizárólag a felsőbb

szervek döntési jogkörét képezték. A fejlesztési és az értékesítési variációk kidolgozása, s közülük az optimálisnak tűnő megoldás kiválasztása, valamint a vállalat belső (termelés-értékesítés) és külső (értékesítés-kereslet) egyensúlyi feltételeinek megteremtése ma már elsősorban vállalati feladatként jelentkeznek.

Többek között e feladatok sikeres megoldása is szükségessé tette az önállóbb vállalati éves, majd a középtávu tervezési tevékenységet /1/, /2/. Ugyanakkor e tervek megalapozása és rugalmasságuk biztosítása indokoltá tette a tervek piaci információkkal történő alátámasztását célzó vállalati marketing tevékenységek kialakítását is.

Egy-egy termék iránt jelentkező jelenlegi és várható konkrét igények, s az erre ható tényezők feltárását valójában csak a vevőkkel, felhasználókkal közvetlen kapcsolatban álló vállalatok végezhetik el. Annál is inkább, mivel a központi szervek (pl. OT) által jelenleg is készített kereslet- és konkurrencia-analízisek, valamint az önálló piackutató intézetek (OPK, KOPI) által készített tanulmányok főként általános tendenciákat feltáró kereslet, konjunktura és konkurrencia elemzéseket tartalmaznak. E tanulmányok megállapításai legtöbbször csak egy-egy iparágra, vagy ezen belül egy-egy termékcsoportra konkrétizálhatók. Egy adott gyártmány fejlesztési irányainak és értékesítési lehetőségeinek feltárása azonban - lehetőleg e tanulmányok megállapításaiból kiindulva - további, részletesebb piaci elemzéseket igényel. Ez belföldi vonatkozásban az ipar és belkereskedelmi vállalatok, külföldi piaci kapcsolatok tekintetében pedig az ipar és a külkereskedelmi vállalatok megosztott, jól szervezett piackutató, piacfeltáró és piacbefolyásoló tevékenységét feltételezi.

Igy került sor az ipar- és a kereskedelmi vállalatoknál piackutatási és az ezzel kapcsolatos más marketing tevékenységek bevezetésére, amit a vállalatoknál - s ezen belül elsősorban az iparvállalatoknál - létrehozott marketing és piackutatási osztályok növekvő száma is jelez /3/.

A gyakorlati tapasztalatok alapján megállapítható, hogy a vállalatok marketing tevékenysége több tekintetben nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket. Nem válthatta be azért, mert e tevékenységek általában egyrészt a vállalati marketing és piackutatási szervezetekre korlátozódnak, másrészt e szervezetek által feldolgozott információk a vállalaton belül gyakran el is szigetelődnek és csak ritkán kapcsolódnak szorosan a fejlesztő, beszerző és értékesítő tevékenységek-

hez. Ugyanakkor sok tekintetben megoldatlan maradt az ipari és a kereskedelmi vállalatok marketing tevékenysége között a megfelelő munkamegosztás kialakítása is.

E hiányosságok eredményezik döntően a vállalati marketing tevékenységekben jelentkező problémákat. A piackutató tanulmányok gyakran a vállalat tényleges lehetőségeinek figyelembevétele nélkül készülnek el; így a vállalatok szempontjából megvalósíthatatlan javaslatokat tartalmaznak. Ugyanakkor arra is nem egy példa akad, hogy - éppen a megfelelő információ, vagy a közös együttműködés hiánya miatt - a piackutató tanulmányok pontatlan, helytelen megállapításokat közölnek. E pontatlan információk figyelembevétele eladhatatlan, vagy csak nagy veszteséggel eladható termékek előállítását eredményezi.

A piackutató tanulmányok nagyobb része ugyanakkor pontos, megbízható információkat szolgáltat. A gyakorlati tapasztalat mégis az - s ezt a nyolc ipari nagyvállalatra és öt külkereskedelmi vállalatra vonatkozó felmérésünk eredményei is alátámasztották - hogy a vállalatok fejlesztési, beszerzési és értékesítési tevékenységük során e tanulmányok használható megállapításait sokszor figyelmen kívül hagyják. Ez sok esetben szintén a marketing osztályok és a fejlesztési, beszerzési és értékesítési területek közötti kölcsönös kapcsolat hiányával magyarázható. A piaci igények megfelelő ismeretének, illetve figyelembevételének hiánya a vállalatoknál gyakran olyan gyártmányfejlesztést eredményez, amelynek következtében sokszor értékesíthetetlen, vagy csak nagy ráfizetéssel értékesíthető termékek jönnek létre. Gyakran találkoztunk olyan példával is, hogy a vállalat értékesítési nehézségekkel küzd, éppen az időben kialakított megfelelő értékesítési politika hiánya miatt. Gondolunk itt például arra, hogy a vevőszolgálat és szerviztevékenység - az értékesítési politika egyik fontos eszközének - hiánya, vagy késedelmes beindítása az értékesítési lehetőségek csökkenését vonja maga után.

A fent említett problémák különösen a termelési eszközöket gyártó vállalatokat érintik érzékenyen. Itt a műszaki fejlesztési tevékenység, s ezen belül a gyártmányfejlesztés meghatározó szerepe - éppen e tevékenység összetettebb jellege és a fejlesztés időtartamának hosszabb volta miatt - fokozottabb mértékben teszi indokolttá e tevékenységekben a piaci igények figyelembevételét. Különösen, ha tekintetbe vesszük azt a tényt is, hogy egyre növekszik az az időtáv, amely

- a technikai fejlődés következtében - a gyártmányfejlesztés kezdete és a gyártás beindulása között fennáll. Ugyanakkor csökken az az időtartam, amely idő alatt egy-egy termék-típus a vállalat szempontjából még gazdaságosan értékesíthető. A gyártmányfejlesztésben a piaci ismeretek hiánya tehát megnöveli a fejlesztés amúgy is növekvő időtartamát, ezáltal csökkentve a vállalat szempontjából gazdaságos értékesítési időtartamot.

A szervíz és vevőszolgálati tevékenység hiánya vagy késedelmes bevezetése elsősorban szintén a termelési eszközök értékesítési lehetőségeit érinti. Ebben az esetben a vállalatoknak fel kell ismerniük azt, hogy a szervíz és vevőszolgálati tevékenységek megszervezése ma már - a zavartalan üzemeltetés biztosításának érdekében - nemcsak műszaki, hanem értékesítéspolitikai feladat is.

Annak érdekében, hogy a vállalati marketing tevékenységek az eddiginél hatékonyabbak legyenek, s eredményeiket kellően figyelembe vegyék a fejlesztési, beszerzési és értékesítési tevékenységekben, indokoltnak tűnik e tevékenységeknek a vállalati középtávu tervezési munkába történő szervezettebb beillesztése.

#### A marketing tevékenységek tervezése

A vállalati középtávu tervek, a multbeli és a jelenlegi körülmények, feltételek, továbbá a vállalattal szemben támasztott igények ismeretében, a jelentős bizonytalanságot tartalmazó elkövetkező 3-7 éves időszakra határozzák meg a vállalat által követendő célokat, s e célok megvalósításával kapcsolatos feladatokat és eszközöket. A bizonytalanság egy része a vállalat termékei iránti igények, és az erre ható tényezők várható alakulásával kapcsolatos. E bizonytalansági tényező csökkenthető, ha a középtávu tervkészítés a piaci igények és az erre ható tényezők várható alakulására vonatkozó információk ismeretére épül. Ez viszont azt feltételezi, hogy a középtávu tervek kidolgozását széles körű placukatató, placfeltáró munka előzi meg. Az így kapott információk ismeretében dolgozhatók ki a vállalat lehetőségeit és a várható igények összehangolását tartalmazó középtávu tervek különböző variációi. (Ezután kerülhet sor a variációk egyikének elfogadására, illetve az ezzel kapcsolatos döntésre, amely eredményeként a kiválasztott variáció a vállalat középtávu terveként jelenik meg.) Ebből



következik, hogy a vállalat elfogadott középtávu terve - mivel csak a lehetőségek egyik variációját tartalmazza - nem tekinthető véglegesnek.

Számolni kell azzal - s ezt a negyedik öt éves tervidőszak tapasztalatai is igazolták - hogy az elfogadott, pontos számadatokat tartalmazó terv sokszor mára tervidőszak elején, de az időszak folyamán esetleg többször is módosításra kerül. A módosítások egy része a piaci igények változásával magyarázható. Ugyanis a középtávu tervek megalapozását célzó piackutatás csak a piac várható tendenciáit tárhatja fel. Több évre előre a keresletre, a konjunktúra alakulására és a konkurrencia viszonyainak változásaira vonatkozóan a piackutatás ebben a fázisban még nem szerezhethet a középtávu tervidőszak egészére vonatkozó pontos információkat. A piackutatás információi ebben a szakaszban kiindulási alapot biztosíthatnak a középtávu tervek egyes fejezeteinek - ezen belül elsősorban a műszaki fejlesztési, beszerzési és értékesítési tervek - főbb variációk szerinti kidolgozásához. Például az ötödik öt éves tervek megalapozó piackutatást már 1974-ben és 1975 első felében el kell végezni ahhoz, hogy e tervek variációjának kidolgozásakor a várható piaci igények figyelembe vehetők legyenek.

Az idő előrehaladásával - hatékony és folyamatos piackutatási munkát feltételezve - a keresleti és konjunkturális tényezők, valamint a konkurrencia viszonyainak pontosabb megismerése is lehetővé válik. Majdnem biztos, hogy a végleges piaci igények, és az erre ható befolyásoló tényezők pontosítása esetén kapott eredmények az esetek többségében nem teljesen egyeznek meg a középtávu tervben szereplő adatokkal, illetve ezen adatok kidolgozásakor figyelembe vett piaci tényezőkkel. A tényleges tendenciák időben történő fellelőzése lehetővé teszi az éves tervek megfelelő módosítását, s ezáltal a rugalmas vállalati gazdálkodás biztosítását.

A piackutatással - mint az egyik marketing funkcióval - szemben a középtávu tervek megalapozása tekintetében tehát kettős követelmény érvényesíthető:

- Hosszabb távra (a vállalati profiltól függően 3-7 éves időtartamra) vonatkozó széles körű, termékenként részletezett és folyamatos kereslet-, és konjunkturakutatás, konkurrencia-analízis stb. készítése. E vizsgálatok alapján javaslatok készítése a piaci igényeknek megfelelő műszaki fejlesztési és értékesítési, továbbá a műszaki és az értékesítési lehetőségeket befolyásoló marketing tevékenységek variációjának kidolgozására.

- Rövidebb időszakra - általában a tárgyévet követő évre - vonatkozó konkrét, részletes piackutató tanulmányok készítése. Ezen belül az értékesítés összetételének és irányainak valamint az értékesítési lehetőségeket befolyásoló marketing funkciók akcióprogramjainak (alkalmazandó árpolitika, szerviz és vevőszolgálati tevékenység stb.) kidolgozása.

A középtávu tervek piaci információkkal történő megalapozása a piackutatáson belül tehát két párhuzamos tevékenység folyamatos elvégzését teszi indokolttá. A középtávu tervek különböző variációinak kidolgozását megelőző, hosszabb távra szóló kereslet, konjunktura és konkurrencia kutatás elvégzése, s ezzel párhuzamosan az éves módosítások előkészítését célzó részletes piacelemző tanulmányok elkészítése.

Annak érdekében, hogy a piackutatás a fenti követelményeknek megfeleljen, indokolt a piackutatói tevékenységek tervszerűségének biztosítása is. Ez a piackutatói terv kidolgozását feltételezi. Már a középtávu tervek megalapozását célzó piackutatói munka előtt fel kell mérni a piackutatással kapcsolatos új követelményeket és időben biztosítani kell az ezzel kapcsolatos új piackutatói feladatok, eszközök és módszerek kidolgozását. (Új feldolgozási módszerek bevezetése, a szükséges új kutatási irányok meghatározása, a vállalaton belüli és a vállalatok közötti piackutatói munkamegosztási módszerek kidolgozása stb.) Az ötödik ötéves tervek esetében a piackutatói terv elkészítése - a fentieknek megfelelően - már 1974-ben aktuálissá válik. Ilyen értelemben a terv kidolgozása még az előző (negyedik ötéves) tervidőszak feladatát képezi.

Csak a tervszerű piackutatói munka biztosíthatja a középtávu tervek, s ezen belül az éves módosítások piaci megalapozását. A piackutatás ilyen értelemben a rugalmas vállalati középtávu és éves tervek kidolgozásában a katalizátor szerepét tölti be, folyamatosan biztosítva a bizonytalansági tényezők egy részének konkretizálását és a feltárt tényezőkhez való rugalmas alkalmazkodást.

A középtávu tervek készítésével kapcsolatban - mint ahogy a fentiekben is utaltunk rá - célszerű a marketing tevékenységek két csoportját megkülönböztetni; a piackutatást és az egyéb (gyártmányfejlesztés, árpolitika, értékesítési politika, reklám-propaganda) marketing tevékenységeket. A piackutatás - mint a rugalmas középtávu tervek és az időbeni tervmódosítások egyik eszköze - egyben a többi marketing tevékenység megalapozását is célozza. Az egyéb marketing

tevékenységek a tervek, s ezen belül a műszaki fejlesztési és az értékesítési tervek szerves részét képezik. E tevékenységek jellegét és irányát is a piackutatás által feltárt igények, elvárások határozzák meg.

### Értékesítési terv, értékesítéspolitikai, árpolitika

A vállalati középtávu értékesítési terveket a vállalatok gyakran csak az előző évek értékesítési tapasztalatal, valamint a tervek készítéséig megkötött szállítási szerződések alapján dolgozták ki. Tekintettel arra, hogy ugy az előző évek tapasztalatal, mint a megkötött szerződések jórészt csak a multbelli, illetve a jelenlegi igényeket tükrözték, gyakori volt, hogy a vállalati középtávu tervek a várható igények kellő figyelembevétele nélkül készültek el. Erre utalnak egyébként a gyakori szerződésmódosítások is. Az igények változása - ugy mennyiségi mint minőségi és termékösszetétel tekintetében - a szerződések gyakori módosításához vezetett.

A középtávu export értékesítési tervek számadatal gyakran még kevésbé tükrözik a várható igényeket, mint a belföldi értékesítési tervek. A tőkés piacok tekintetében a vállalatok a tervek készítésekor csak néhány termékre vonatkozó legfeljebb 1-2 évre szóló szerződéssel rendelkeznek. A szocialista országok tekintetében a vállalatok többnyire ismerik a középtávu tervidőszak évenkénti mennyiségi igényeit. A tényleges értékesítés azonban ebben a relációban is sokszor jelentős eltérést mutat a tervszámokhoz képest, hiszen ezek az adatok a fejlődéssel összefüggő igények változását még nem tartalmazhatják.

A várható igényeket a középtávu tervek gyakran csak tendenciák formájában jelzik. Ezért a középtávu értékesítési - s ezen belül különösen az export-tervek termék típusonkénti kidolgozása, mennyiségben és értékben történő rögzítése legfeljebb csak a tervidőszak első két évére indokolt. A további évek körülbéli adatainak feltüntetése mellett célszerű viszont elkészíteni a piaci igények változására ható tényezők részletes elemzését (a piackutatás eredményeinek figyelembe vételével). Termékenként és értékesítési relációként indokolt feltüntetni a várható keresletre, konkurrenciára és a konjunktura alakulására ható tényezőket.

A fentiek mellett többnyire előnyös, ha az értékesítési tervekben szerepel -

a piackutatás eredményeinek ismeretében - termékek és értékesítési relációk szerinti bontásban az értékesítési lehetőségek bővítését célzó marketing akció-programok kidolgozása. Ide tartozik a - termékenként és értékesítési irányonként - alkalmazható árpolitikai intézkedések, az értékesítést elősegítő szerviz és vevőszolgálati tevékenységek, az alkalmazható reklám-propaganda módszerek stb. kidolgozása.

A középtávu értékesítési tervek kidolgozásának javasolt módszere elősegítheti, hogy az értékesítési tervek egyben értékesítéspolitikai koncepciókat is tartalmazzanak.

A középtávu értékesítési tervekben szereplő marketing funkciók közül az árpolitika kialakítására indokolt részletesebben is kitérni. Bár ennek tervezése sok bizonytalanságot rejt magában, mégis az árpolitikai koncepciók kidolgozása az export, és ezen belül különösen a tőkés export hatékonyabbá tételéhez jelentős segítséget nyújthat.

A tőkés exportnál gyakori, hogy valamely terméket a különböző országok felelé azonos áron értékesítenek. Nem veszik figyelembe az országok gyakran jelentős mértékben eltérő piaci környezetét, keresletét, és így nem mindig használják ki a megfelelő árlehetőségeket. Az exportárak kialakításában, az árszintek és egyáltalán az árpolitika meghatározásában, a megfelelő piacfeltáró munka tapasztalatainak figyelembevételével célszerű fokozottabban alkalmazni a relációként különböző árak kialakításának eszközét. Természetesen ez csak akkor alkalmazható, ha a megkülönböztetett árpolitika nem jár az üzlet elvesztésének veszélyével, és ha segíti a vállalat nyereségességének növelését. A megfelelő árpolitikai koncepciók kialakítása ugyanakkor feltételezi a külkereskedelmi és az iparvállalatok hatékony információs kapcsolatát is. A hatékony árpolitikát a mind gyakrabban jelentkező devizaszorzó változások is befolyásolják. A vállalatoknál folytatott beszélgetések során gyakran találkoztunk azzal a problémával, hogy az árfolyam- és az ebből eredő devizaszorzó változások váratlanul érik a vállalatokat. Ez a tény - a várható árfolyam változásokat figyelembe vevő export lehetőségek különböző variációinak kidolgozása hiányában - a rugalmas alkalmazkodást nehezíti, és veszélyeztetheti a vállalatok nyereség tervének teljesítését is. A felmérés tárgyát képező nyolc iparvállalat esetében 1973-ban a tőkés árfolyamváltozásokból eredő export veszteségek mértéke a tőkés export árbevétel

4-10 százalékát tette ki és egyes vállalatoknál az összes értékesítési bevétel 7 %-át is elérte.

A vállalatok e veszteséget más eszközök igénybevételével, pl. áremeléssel még részben sem tudták ellensúlyozni. Erre vonatkozó kísérletek nem jártak eredménnyel, sőt néhány viszonylatban (olasz, belga, török, NSZK) az egyes termékek árából sokszor - a piacon jelentkező konkurrencia miatt - 6-10 %-os engedménnyel is kényserültek. Természetesen az árfolyamváltozások fordított irányban is befolyásolhatják a vállalatok tevékenységét. A fentiekhez viszonyított ellenkező előjelű devizaszorzó változások a vállalatok export tevékenységében váratlan nyereséget is eredményezhetnek.

A fenti problémák is felvetik annak szükségességét, hogy a vállalati marketing és piacutatási tevékenységet indokolt lenne kibővíteni az árfolyamváltozások folyamatos és rendszeres figyelemmel kísérésével, illetve az ezzel kapcsolatos várható tendenciák értékelésével - bár ennek nehézségei közismertek. E tendenciák ismerete elősegítené az export tervek több variáció szerinti kidolgozását, s ezáltal a vállalat alkalmazkodó képességének fokozását is. Ez feltételezi a vállalatok és a felsőbbszintű irányító szervek közötti ilyen jellegű rendszeres és kölcsönös információcsere lehetőségének a megteremtését is.

Az értékesítéspolitikai tervek piaci információkkal történő megalapozására, az erre irányuló piacutatási, piacszerzési és piac befolyásoló tevékenységek intenzitására külső tényezők is figyelemreméltó hatással vannak. Ezzel kapcsolatban itt csak egy tényezőre, a vállalatok export terveit érintő állami visszatérítések fenti értelmű befolyásoló szerepére szeretnénk röviden kitérni.

Az önálló külkereskedelmi joggal rendelkező vállalatok az export árbevétel után meghatározott összegű állami visszatérítésben részesülnek. Az állami visszatérítések mértékét a forintban megjelölt árbevétel százalékában határozzák meg. A százalékkulcs nagysága a vállalatok export tevékenységének intenzitásától függően különböző, s 1975-ig eltérő mértékű, csökkenő tendenciát mutat. A vállalatok számára 1975-ig - a központi szervek felé jelzett ötéves export tervek alapján - évi bontásban, bizonyos százalék határokon belül meghatározták azt a kulcsot, amely az adott vállalatra vonatkozó állami visszatérítés mértékét determinálja.

A kevésbé intenzív export tevékenységet végző vállalatok esetében sokszor

magasabb százalékkulcsot határoztak meg, és ugyanakkor a százalékkulcsok csökkentése kisebb mértékű. Ezzel kívánják ösztönözni a vállalatokat export tevékenységük fokozására. Ennek következtében azok a vállalatokat, amelyeknek export tevékenysége fokozódik, az adott évben kisebb állami támogatásban részesülnek, mint azok a vállalatok, ahol az export tervek kisebb mértékű növekedéssel számoltak. (Talán éppen azért, mert meg sem próbálták export értékesítési lehetőségeiket fokozni.)

A fentiekből úgy tűnik, hogy az a vállalat, amelyik kevésbé törekszik az export szállítások fokozására, az állami támogatásból kedvezőbb mértékben részesül, mint az, amelyik esetleg mindent megtett az export tervek kedvezőbb alakulása érdekében. Tekintettel arra, hogy az export állami támogatások összege - az árbevétel és a százalék nagyságától függően - a vizsgált vállalatoknál 10-400 millió forintot tett ki, a támogatásokból való részesedés mértéke egyáltalán nem közömbös a vállalatok számára. Így kevésbé lehet csodálkozni azon, hogy azok a vállalatok, amelyek hatékonyabb export tevékenységet folytatnak - a támogatásból való kedvezőbb részesedés elérése érdekében - a felsőbb irányító szervek felé továbbított export értékesítési tervekben sokszor jóval kisebb ütemű növekedést terveznek, mint amire a vállalat adottságai egyébként lehetőséget biztosítanak.<sup>x/</sup> Ez a kettősség végsősoron fékezi a vállalati export tevékenység fokozását, és ezáltal közvetve, a hatékony, növekvő exportvolumen megteremtését célzó vállalati piacutatól, piacszervezői és piacbefolyásoló tevékenységet is.

Amíg az értékesítési tervek megalapozása vonatkozásában a piaci információk figyelembevétele a következő tervidőszak (illetve a jelenlegi tervrealizálás) hatékonyabbá tételét szolgálja, addig a műszaki fejlesztési tervek megalapozása a jövő piaci igényeinek megfelelő termelési és értékesítési tevékenységet alakítja. Ezért a műszaki fejlesztési tervek piaci információkkal történő megalapozása főként a távolabbi jövőt szolgálja.

---

<sup>x/</sup> Ez a jelenség azért is figyelemreméltó, mert amíg a jelenlegi tervezési rendszerben a vállalatok általában nem érdekeltek az "alátérvezésben", a fenti vonatkozásban ilyen törekvések érvényesülhetnek.

### A műszaki fejlesztés piaci információs igényei

A vállalati műszaki fejlesztési tervek három fő részét célszerű megkülönböztetni; a technológiai, az állóeszköz korszerűsítési, valamint a gyártmányfejlesztési tervek csoportját. Ezek közül elsősorban az utóbbiak igénylik a piaci információk feldolgozását és figyelembevételét.

A középtávu gyártmányfejlesztési terv súlyponti feladatait az határozza meg, hogy a vállalat a tervidőszakban gyors bővülés, szerkezetváltozás előtt áll (új termékek bevezetését tervezi), vagy egyes területeken a visszavonulást, a termelés vagy a szolgáltatás csökkentését, vagy megszüntetését tervezi. Az a tény, hogy egy vállalat mire helyezi a fő hangsúlyt egy-egy adott terméke vonatkozásában, nagymértékben függ a termék értékesítési lehetőségeitől. Ez határozza meg döntően azt is, hogy a vállalat a termék gyártásának fokozatos megszüntetését, esetleg korszerűsítését tervezi, vagy új termék bevezetését készíti elő /4/.

A piaci helyzet gyors változását a műszaki fejlesztési tervek vonatkozásában is egyre inkább meghatározó tényezőként kell figyelembe venni. Ezért a gyártmányfejlesztés tekintetében helyes megoldásnak tűnik az, hogy már a fejlesztés kezdeti szakaszában olyan konvertálható anyagok, alkatrészek, részegységek kialakítására koncentráljanak, amelyek a termékek alapvető műszaki paramétereire vonatkoznak, míg a késztermék konstrukciós tulajdonságait piackutatás alapján a későbbiekben alakítják ki /5/.

A gyártmányfejlesztés irányának piaci információkkal történő alátámasztása mellett nélkülözhetetlen a fejlesztési módok kiválasztása tekintetében a piackutatás eredményeinek figyelembevétele. A világpiaci verseny nemzetközi méretekben is főként a jövő piacáért folytatott harcban nyilvánul meg, vagyis a kedvező pozíciók elérését célzó feladatok végrehajtása a termelés előkészítésre, a laboratóriumi kutatásokra és azokra a szerkesztő irodákra tolódik át, amelyekben előkészítik az új terméket és technológiát /6/. A gyártmányfejlesztés módját, ezen belül az új termék bevezetését biztosító szellemi kapacitások részvételét és feladatait (saját kutatás, ujtás, más vállalattal közösen végzett kutatás, kutatóintézeti megbízás, találmány, licenc, know-how vásárlás) ezért a piaci információk figyelembevételével célszerű megállapítani. Ez különösen a saját fejlesztés és a licenc, know-how vásárlás közötti választási lehetőség mérlegelésére vonatkozik.

A licenc vagy know-how vásárlással kombinált gyártmányfejlesztés tulajdonképpen kétoldalu piaci vizsgálatot tétel fel. Egyrészt a legkedvezőbb licencvásárlási lehetőség kiválasztását széleskörű, több szempontot figyelembe vevő piackutatási tevékenységre kell építeni. Másrészt az új termék bevezetésének időpontjában a várható értékesítési lehetőségek feltárása is aktív és folyamatos piac- és konjunkturakutatást igényel. A gyártmányfejlesztés ilyen értelmű megalapozásában indokoltnak tűnik, hogy az ipari és külkereskedelmi vállalatokon kívül az ágazati minisztérium és a külkereskedelmi minisztérium is aktívan részt vegyen, annál is inkább, mert például a licenc és know-how szerződések megkötése a Külkereskedelmi Minisztérium engedélyéhez kötött.

A fejlesztési eredmények átadásánál tisztázásra szorul, hogy a licencet átadó vállalat mennyiben hajlandó átengedni fejlesztési eredményeit. (A szerződés időtartama alatt folyamatosan közli-e fejlesztési eredményeit, költségmentesen biztosítja-e a szabadalmak használatát a szerződés lejártát után is.) E kérdés tisztázása előtt azonban meg kell vizsgálni, hogy az adott profilnak egyáltalán van-e olyan jelentősége a licencet eladó cégnél, amely ösztönzi e vállalatot arra, hogy berendezését folyamatosan fejlessze, illetve rendelkezik-e az ajánlattevő cég olyan saját konstrukciós részleggel, amely ezeket a törekvéseket ki tudja elégíteni.

Fontos az értékesítési jogok kérdése is. A tapasztalat az, hogy a szerződések kizárólagos értékesítési jogot csak hazai piacon biztosítanak. Ez azt jelenti, hogy a szocialista és tőkés piacon is a licencet adó céggel szemben is versenyfeltételek alakulnak ki. Ennek kiküszöbölésére már a szerződésben a szorosabb együttműködésre, esetleg termelési és értékesítési kooperációs kapcsolat kialakítására kell a vállalatoknak törekedniük. A - különösen értékesítési vonatkozásban - szorosabb kapcsolat kialakítása csak akkor indokolt, ha a licencet ajánló cég minél több bevezetett piaccal rendelkezik és ott megalapozottan, jó hírnévvel szerepel. Tisztázni kell azt is, hogy milyen gazdasági feltételek mellett lehet a licencadó céggel megállapodni; milyen mértékben van arra lehetőség, hogy akár saját, akár más magyar gépipari termékekkel kompenzálhatjuk a licenc vásárlással kapcsolatos költségeket. A fenti kérdésekre válasz csak széles körű műszaki, gazdasági és piaci elemzések eredményeiből levonható követ-



keztetések alapján adható; ez az ipari és külkereskedelmi vállalatok, valamint a a felsőbb irányító szervek szoros és folyamatos együttműködésével oldható meg.

A gyártmányfejlesztés export piaci megalapozása az információcsere tekintében különösen az ipar- és külkereskedelmi vállalatok szoros, folyamatos kapcsolatát feltételezi. Biztosítani kell azt, hogy az iparvállalatok folyamatosan tájékoztassák fejlesztési elképzeléseikről a külkereskedelmi vállalatokat. Ekkor biztosítható az, hogy a külkereskedelmi vállalatok már a fejlesztés stádiumában megfelelő piaci információkkal támasszák alá a gyártmányfejlesztést.

A felmérések tapasztalatai szerint az együttműködés az ipar- és a külkereskedelmi vállalatok esetében az elemzések mélységét és folyamatosságát tekintve még nem megoldott, sőt a felsőbb irányító szervek szükséges koordinációja az esetek többségében még hiányzik. E feltételek teljesülése esetén valósítható meg az, hogy az iparvállalatok középtávu gyártmányfejlesztési terveik kialakítása-kor mind műszaki, mind a gazdaságossági és az értékesítési lehetőségek szempontjából a legkedvezőbb feltételekkel rendelkezzenek.

#### A vállalati marketing tevékenység fejlesztése

A középtávu tervek piaci igényekkel történő megalapozása a gyakorlatban főként a vállalati marketing és piackutatási osztályok feladata. Felmérésünk szerint az iparvállalati marketing illetve piackutatási osztályok - amelyek elsősorban a gazdasági vagy a kereskedelmi igazgató irányítása alatt működnek - az említett összetett feladatokat az osztályok felépítése, összetétele, az ott végzett munka heterogén jellege stb. miatt csak korlátozott mértékben tudják megoldani. A piackutatás ritkán foglalkozik a beszerzési, s ezen belül a különösen indokolt import lehetőségek felkutatásával. Az értékesítési lehetőségek vizsgálatakor általában nem kerül sor a szocialista országok fejlesztési irányainak részletes elemzésére, az értékesítési lehetőségek feltárására. Ugyancsak elvétve tapasztalhatók a műszaki fejlesztési tervek piaci megalapozására irányuló törekvések. A szervíz és vevőszolgálati tevékenység időben, még az értékesítés megkezdése előtti beindítása, s az általa beszerezhető piaci információk feldolgozása a legtöbb vállalatnál szintén nem megoldott.

Tekintettel arra, hogy a piaci információk külső és belső áramlása a vállalat-

latnál több osztályt érint (import, nemzetközi kapcsolatok, értékesítési osztályok), a marketing, illetve piackutatási osztályok és e néhány osztály között rendszeres és kölcsönös információcsere szükséges.

Ténylegesen a piackutatási információk feldolgozása az esetek többségében esetleges és egyoldalú. Az egyoldalú jelleg abban nyilvánul meg, hogy az információk feldolgozása döntően csak a vállalati profil szűk körére, s ezen belül csak az értékesítési lehetőségek egy részének feltárására irányul. E tevékenységek egyoldalú jellege azzal is magyarázható, hogy a marketing és piackutatási osztályok egyéb, más osztályok profiljába tartozó tevékenységeket is végeznek (fordítás, külkereskedelmi bonyolítási munka stb.). Tapasztalataink szerint a marketing osztályok összlétszámának átlagosan csupán 40-50 %-a foglalkozik kifejezetten marketing jellegű tevékenységgel (az osztályok összlétszáma általában 5-25 fő).

A marketing tevékenység színvonalát befolyásoló tényezők hatása végsősoron a marketing osztályok tevékenységének minőségében nyilvánul meg. Ez egyrészt a feldolgozott és a marketing osztály által kibocsátott információk mélységére, rendszerességére, másrészt a piackutatás irányának sokrétűségére, a kidolgozott variációk számára vonatkozik. A vizsgálat alapján megállapítható, hogy az alkalmazott módszerek sok esetben szűkkörűek, a tanulmányok több variáció szerinti kidolgozása pedig csak elvétve fordul elő. A kidolgozott variációk száma különösen fontos jellemző, hiszen a különböző piacpolitikai javaslatok variációinak kidolgozása, s ezek mérlegelése a tervdöntések előkészítésében növelné a - stabilitása mellett is - rugalmas középtávú tervek kidolgozásának lehetőségét. Ez nem is annyira a különböző tervvariációk elkészítésére vonatkozik, hanem a különböző típusú terveken belül egy-egy olyan tervváltozat kialakítására, amely egymagában több cél elérését is lehetővé tenné.

A termelőeszközök példájánál maradva: míg régebben a hagyományos szerszámgépgyártás termékeiből a felhasználónak kellett kiválasztania különleges feladataihoz a többé-kevésbé alkalmas gépfajtákat, addig ma már a gyártó vállalatra hárul a gond, hogy olyan szerszámgépeket állítson elő, amelyek bizonyos adott munkadarabok optimális előállítására alkalmasak. Növekednek ennek következtében a felhasználók igényeinek megismerésére, a velük való kapcsolat megteremtésére és fenntartására irányuló törekvések, valamint az ezekre vonatko-

ző különböző cselekvési variációk kidolgozására irányuló igények. Tekintettel arra, hogy nem elegendő ma már egy meghatározott típusu gépet előállítani és megkísérelni annak eladását, a fentiekre vonatkozó variációk kidolgozása tulajdonképpen módot nyújtana egy olyan gyártmányfejlesztési és termelési változat kialakítására, amelynek segítségével a meglévő igények számos változatának ki-elégítésére is alkalmas termék, például szerszám gép állítható elő.

A fenti hiányosságok arra engednek következtetni, hogy sok vállalatunk marketing tevékenységének jelenlegi módja nem teszi lehetővé a középtávú tervek megfelelő alátámasztását. Ezért indokoltnak tűnik e tevékenységek elszigetelt jellegének megszüntetése, s a marketing tevékenységek lebontása. A fejlesztési, beszerzési és értékesítési szervezeteken belül végzett piackutatási és egyéb marketing tevékenység jobban segítheti a fejlesztési, beszerzési és értékesítési középtávú tervezési tevékenység megalapozását. A műszaki fejlesztési, a beszerzési és az értékesítési szerveken belül indokolt piackutató szakemberek alkalmazása is. Az értékesítési szervezeten belül a marketing akcióprogramok kidolgozása egyéb, marketing tevékenységet végző szakember foglalkoztatását is igényli. Továbbá az értékesítési főosztályokon belül kisebb létszámú önálló marketing csoport szervezése is célszerű. E csoport a marketing tevékenységek szempontjából a belső és külső kapcsolatok tekintetében a koordinátor szerepét töltheti be.

Összefoglalva megállapítható, hogy a középtávú tervek piaci megalapozása a vállalati marketing tevékenységgel szemben először is azt kívánja, hogy a piackutatás - mint az egyik marketing funkció - előzze meg a vállalati középtávú tervek készítését, illetve e tervek pontosabbá tételét, a változó igényekhez való rugalmas alkalmazkodást célzó évenkénti módosításait. Ez a piackutatástól hosszabb távu, majd rövidebb időszakokra vonatkozó folyamatos kereslet és konjunkturakutatást és konkurrencia analízist kíván. Annak érdekében, hogy a piackutatás a követelményeknek megfelelően, indokolt a piackutatási munka tervezése is.

Az egyéb marketing tevékenységek előirányzatait - amelyek már a piackutatás információira épülnek - a műszaki fejlesztési és az értékesítési tervek tartalmazzák. Így a gyártmányfejlesztéssel kapcsolatos piaci-politikai elgondolásokat a műszaki fejlesztési tervek, az értékesítést befolyásoló marketing funkciók ter-

vett (árpolitika, szerviz és vevőszolgálat, reklám-propaganda) az értékesítési tervek foglaják magukban.

A középtávu tervek marketing tevékenységekkel történő megalapozását elősegíti, ha a vállalati marketing tevékenységek végzését bizonyos fokig decentralizálják. Ez viszont különösen fontossá teszi az iparvállalaton belüli és az ipar- és külkereskedelmi vállalatok közötti rendszeres és folyamatos piackutatási információk cseréjének biztosítását. Fontos lenne az ágazati és funkcionális szervek koordinatív szerepének fokozása, a külföldi piacok esetében pedig az információk feldolgozásába való bekapcsolódása. Az utóbbi követelmény helyességét más szocialista országok tapasztalatai is igazolják /7/, /8/.

### Irodalom

- /1/ 2039/71/XI.28/ Kormányhatározat a vállalati középtávu tervek készítésének tapasztalatairól. Tervgazdasági Értesítő. 1971. 9. sz.
- /2/ 1972. évi VII. törvény - Akadémiai Közlöny, 1973. február 7.
- /3/ Dr. Kürthy Pál - dr. Tasnádi Imre: Piackutatás és marketing a vállalati gyakorlatban. - Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1969.
- /4/ Kotler, Ph.: Corporate models: better marketing plans. Harvard Business Review, 1970. jul.-aug.
- /5/ Galbraith, J.K.: Az új ipari állam. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1970.
- /6/ Dr. Jávorka Edit: Magyarország nemzetközi gazdasági kapcsolatainak új vonásai. Kossuth Könyvkiadó, Bp. 1971.
- /7/ Bukatinszkij, A.: Fokozni kell a piackutatás és keresletkutatás hatékonyságát. Szovjetszkaja Torgovlja, 1971. 7. sz.
- /8/ A Szükségletkutatás Vegyes Tanácsa a Szovjetunióban. Die Wirtschaft, 1973. aug. 38. sz.

Dr. Sternthal János:

## MÓDSZER IPARVÁLLALATOK KÖZÖTTI ÖSSZEHAISONLÍTÁSOKRA

Aki ma valamilyen felsőbb szervnél, vagy vállalatnál irányító funkciót lát el, szakadatalanul a tények, adatok tömegével találja szembe magát. Az információknak ezt az áradatát - ahhoz, hogy értékelhető, hasznosítható legyen - fel kell dolgozni. A különböző könyvviteli, statisztikai és egyéb kimutatásokban, jelentésekben szereplő adatok önmagukban csak keveset mondanak. Többnyire csak bizonyos (más vállalatokhoz, más időszakokhoz történő) összehasonlítások során nyernek kifejező erőt, s mutatják meg a folyamatok tényleges tartalmát, teszik lehetővé értékelésüket. Az ilyen viszonyításokra épülő elemzések között kiemelkedő jelentősége van a vállalatok közötti összehasonlításoknak, az ezen alapuló műszaki-gazdasági elemzéseknek.

A vállalatok közötti összehasonlítások két fő területen hasznosíthatók:

a) Az összehasonlítások segítségével a vezetők képet kaphatnak arról, hogy milyen vállalatuk tevékenysége, jövedelmezősége, termelékenysége stb. más vállalatokhoz viszonyítva, milyen területen erősek vagy gyengébbek, milyen intézkedésekkel növelhetik vállalatuk jövedelmezőségét, versenyképességét. Az ilyen vizsgálatok segítik, hogy a vállalat tisztábban lássa helyzetét, s gazdálkodásának eredményességét ne csak saját fejlődése alapján értékelje. A vállalaton belüli elemzésektől eltérően - ahol is a vizsgálatok kizárólag az adott vállalat munkájának tanulmányozására korlátozódnak - a vállalatok közötti összehasonlítások lehetővé teszik, hogy több vállalat tapasztalatait általánosítsák. Az összehasonlítások azonban természetesen csak akkor hoznak kézzelfogható eredményeket, ha a vállalatok az összehasonlítások során feltárt tartalékokat realizálják.

b) A vállalatok közötti összehasonlítások a felsőbb szintű vezetés számára jól hasznosíthatók ahhoz, hogy nagyobb aggregátumok (egy-egy gyártási ág, iparág) vállalatait megalapozottabban értékeljék. Segítik folyó feladataik megoldását és távlati elképzeléseik kialakítását.

A vállalatok közötti eddigi hazai összehasonlítások, elemzések többsége alapvetően naturális műszaki-gazdasági mutatók összehasonlítására épült. Többnyire

nem terjedtek ki a vállalatok tevékenységének átfogó elemzésére, csak néhány fajlagos adat - vagy olyan összefoglalóbb jellegű mutatószám, mint a termelékenység vagy az önköltség - összehasonlítására irányultak, nem egységes mutatószám rendszerből, hanem többé-kevésbé lazán összefüggő mutatók halmazából álltak.

Az ilyen típusu elemzések természetesen igen hasznosak lehetnek, a munka megjavításának sok tartalékát tárhatják fel. Célszerűnek látszik azonban ezek mellett a vállalatok egész gazdálkodását átfogó komplex mutatószámrendszer alapján is végezni összehasonlításokat. Ezt mindenekelőtt az teszi lehetővé és indokoltá, hogy vállalataink munkájának középpontjában ma egy mutató, a nyereség áll és a többi mutatót ehhez tudjuk kapcsolni. Az elemzés komplex jellege azt kívánja, hogy ebből kiindulva feltárjuk a termelés technikájának, technológiájának, szervezésének, igazgatásának, gazdálkodásának helyzetét, az ezekre ható tényezőket, ezek befolyását a tanulmányozott mutatók színvonalára és a vállalat egész munkájára.

Ez lehetővé teszi azoknak az okoknak a mélyebb megismerését, amelyek miatt az összehasonlított mutatók, s a vállalatok jövedelmezősége eltér egymástól.

A következőkben a vállalatok közötti összehasonlítások már több országban is kipróbált módszerét<sup>1/</sup> kíséreltük meg magyar viszonyokra is alkalmazni és továbbfejleszteni. E módszer segítségével jó áttekintés kapható a vállalatok helyzetéről és annak meghatározó tényezőiről. Ugyanakkor nemcsak a vállalatok egy adott időpontban történő összehasonlítására nyújt lehetőséget, hanem időbeli összehasonlításokra is alkalmazható.

A módszer alapja egy olyan mutatószám rendszer, amely a gazdasági vezetés számára összefoglaló képet nyújt a vállalat jövedelmezőségéről, s az azt befolyásoló főbb tényezőkről. Ehhez kapcsolódnak azután a vállalati tevékenység egyes speciális területeire vonatkozó összehasonlítások. Módszerünk ezáltal lehetővé teszi a vállalati gazdálkodásra jellemző érték-mutatók és a reál folyamatokat tükröző naturális mutatók összekapcsolását.

---

<sup>1/</sup> Korábbi ismertetését lásd: Vállalatok közötti összehasonlítások. Ipargazdasági Tájékoztató, 1968. 3. szám. 46-56. oldal.

Az összehasonlító elemzéseket két fő lépésben célszerű elvégezni. Először is az összehasonlítás alapját képező mutatószámrendszer egyes elemei alapján meg kell vizsgálni, hogy hol vannak a gazdálkodásban érzékeny pontok, nagyobb eltérések a vállalatok között (hol vannak hátrányban, ill. előnyös helyzetben), majd második lépésben fel kell tárni az eltérések okait, s fokozatosan - naturális mutatószámok vizsgálatával is - egyre részletesebb, speciálisabb elmezésekkel kell eljutni a vállalatok többoldalú értékeléséhez, a konkrét tennivalók kialakításához. Az összehasonlító elemzések részletes módszertanát természetesen a vizsgálatba bevont vállalatok sajátosságainak és gyakorlati szükségleteinek megfelelően kell összeállítani.

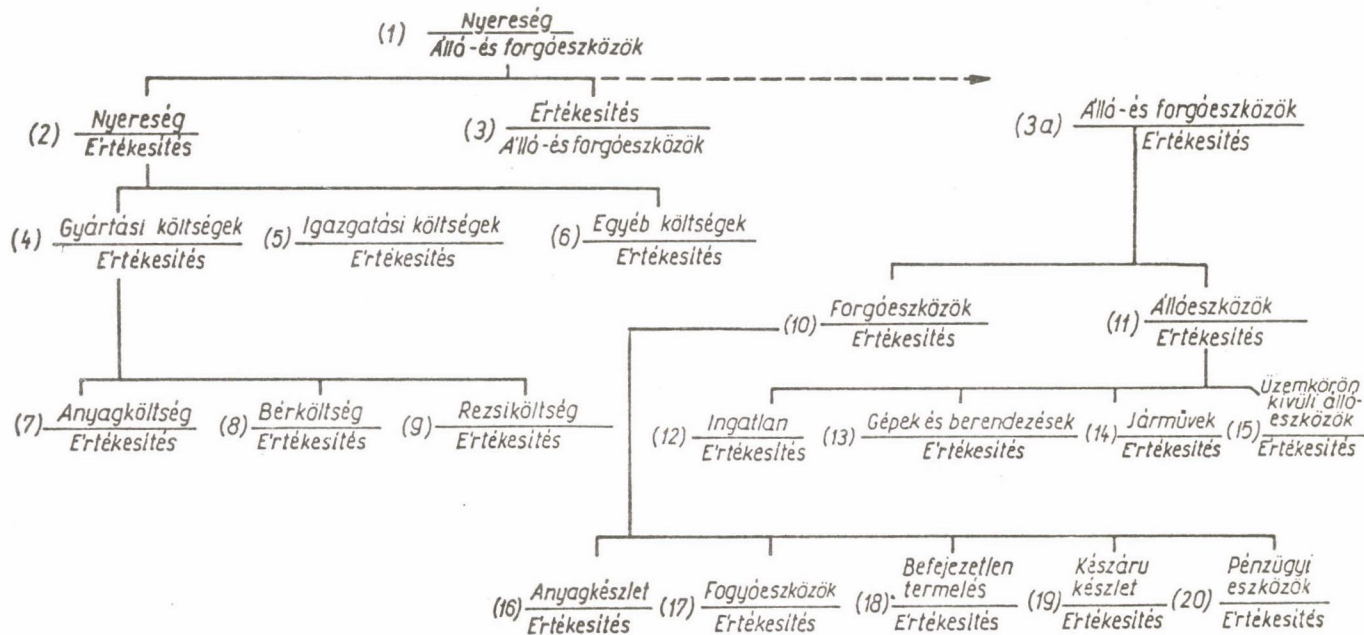
Lehetséges - és első vizsgálataink eredményei is így mutatták - hogy a fő, összefoglalóbb jellegű mutatók nem sok eltérést jeleznek a vállalatok között. Ugyanakkor azonban a mutatószám-rendszer különböző pontjain egy sor veszteség forrás - illetve tartalék - határozottan kimutatható. Ezek hatásai vállalati szinten kiegyenlíthetik egymást, megszüntetésük azonban jelentősen javíthatná a fő mutatókat, pontosabban a fő mutatókkal jellemzett tevékenységek eredményeit. Minden vállalatnak vannak erősebb és gyengébb oldalai, még a legjobb vállalatnál sem fogja valamennyi mutató a legkedvezőbb értéket mutatni. Másrészt elmaradott üzemek is elérnek egyes vonatkozásokban igen jó eredményeket.

A mutatószám-rendszer kialakításánál arra törekedtünk, hogy az a vállalatoknál rendelkezésre álló adatokból felépíthető legyen. A szükséges adatok többsége a mérlegekben - és egyéb vállalati kimutatásokban - készen rendelkezésre áll, s így összegyűjtésük csak minimális pótlólagos munkaráfordítást igényel.

Az elmezés menetét a következő oldalon lévő séma szemlélteti.

A vállalatok közötti összehasonlításoknál - mint az előzőekben már említettük - a nyereségből indulunk ki. A nyereség abszolút értéke azonban önmagában nem lehet alap különböző vállalatok összehasonlítására. A nyereség tömege ugyanis nagy mértékben függ a vállalat termelésének volumenétől, s a felhasznált eszközöktől, amelyek nagysága viszont vállalatonként igen különböző lehet. Ezért - bár a nyereséget állítjuk a középpontba - nem önmagában vizsgáljuk, hanem a lekötött álló- és forgóeszközökhöz viszonyítjuk /1/. E hányados azt mutatja, hogy 1 Ft lekötött eszközértékkel a vállalat mennyi nyereséget hoz létre.

Az eszközjövedelmezőség mutatója egyuttal eszközhatékonysági mutató is. A





mutató értéke emelkedhet mind azáltal, hogy azonos eszközértékkel nagyobb nyereséget hoznak létre, mind azáltal, hogy azonos nyereséget kevesebb eszközzel, azok jobb kihasználásával termelnek meg.

Az eszközjövodelmezősséggel párhuzamosan vizsgálható az un. bérjövodelmezőség is. A bérjövodelmezősségi szint mutatója azt jelzi, hogy 1 Ft bér mennyi nyereséget hoz létre. (Ennek reciproka az 1 Ft nyereség kitermeléséhez szükséges munkabéralap - azaz az 1 Ft nyereség béralap igénye.) E mutatónak jelenlegi körülményeink között kitüntetett jelentősége van a vállalatok érdekeltiségi rendszerében. A nyereségből képezhető részesedési alapon keresztül a nyereség egy része személyi jövedelemmé válik, ezért a vállalati kollektíva minden dolgozója érdekelt a bérjövodelmezőség növelésében. E hányados egyben bér-hatékonysági mutatószám is, amely a bér "jövodelmező" felhasználását tükrözi. A bérjövodelmezőség növekedésének egyik fő forrása az élömunka hatékonyabb felhasználása, a termelékenység fokozása.

A nyereség és a lekötött álló- és forgó-eszközök arányát tükröző alapmutatót a továbbiakban két fő összetevőre, a jövodelmezősségre /2/ és az eszközigényességre /3/ bontjuk. E két összetevő szorzata az alapmutatót /1/ adja.

Az árbevételre vetített jövodelmezőség /2/ mutatója azt fejezi ki, hogy 1 Ft értékesítés árbevétele mennyi nyereséget tartalmaz. E mutató az alábbi képletel is felírható:

$$\frac{\text{Nyereség}}{\text{Költségek} + \text{Nyereség}}$$

s ez a jövodelmezőség és a költségek közötti szoros kapcsolatra hívja fel a figyelmet. A költségek változása (az áremelés lehetőségét kikapcsolva) ugyanis egyúttal a jövodelmezőség változását is eredményezi. Ennek megfelelően a /2/ számú mutató további bontásaként költségelemzés végezhető.

A költségelemzésen belül egyrészt a vállalati költségek értékesített termeléshez viszonyított aránya elemezhető funkcionális költséghelyek szerint /4/, /5/, /6/, másrészt az iparvállalatok költségein belül legnagyobb súlyt képviselő gyártási költségek bonthatók tovább alkotóelemekre: a közvetlen anyagköltségekre /7/, a közvetlen bérköltségekre /8/ és a rezsiköltségekre /9/.

A további részletes - pl. a dolgozók munkaerőkategóriánkénti megoszlásának és átlagkeresetének, az anyagfelhasználási, kihozatali mutatóknak, az anyag- és

egyéb veszteségek nagyságának stb. - elemzése adhat azután magyarázatot a különböző mutatók vállalatok közötti eltéréseire. (Itt van tere részletes naturális összehasonlításoknak.)

A jövedelmezőség mutatójából kiindulva - az előzőekben vázolt költségelemzéseken kívül - egy más típusu, a fedezeti költségzámításon alapuló összehasonlító elemzés is készíthető. Ez egyrészt a főbb termékek, termékcsoportok, másrészt a "fedezendő" fix költségek oldaláról ad képet a vállalati költségek színvonaláról és strukturájáról. Ha az összehasonlított vállalatok azonostermékeket is gyártanak, érdemes ezek teljes önköltségét is összehasonlítani.

Az eszközkihasználás elemzésénél a mutatószám-rendszer másik ágán az értékesítés eszközigényessége<sup>2/</sup> /3a/ az állóeszközigényesség /11/, valamint a forgóeszközigényesség /10/ mutatójára bontható.

A következő lépésben vizsgálható a készletek forgási sebessége /16/-/20/ és az állóeszközök kihasználása /12/-/15/.

E mutatók alapján további részletes elemzések is készíthetők, amelyek keretében pl. az egyes eszközfajták szerepe és más tényezőkkel való kapcsolatuk is értékelhető. Ezen belül vizsgálható például a gépek szám, típus, életkor szerinti megoszlása, a gépesítés foka (pl. a felszerelt hajtóerő, illetve villamosenergia fogyasztás alapján), a (mennyiségben vagy értékben kifejezett) termelés aránya a gépek számához, értékéhez vagy a teljesített gépórákhoz viszonyítva. Elemezhető továbbá a gépek - extenzív és intenzív - kihasználása, az állásidők, a műszakszámok alakulása stb. A részletes elemzéseknek a beruházási adatok - pl. az elmúlt időszakok beruházási arányának és összetételének, a befejezetlen beruházások állományának, a jelenlegi fejlesztési terveknek - vizsgálatára is ki kell terjedniük.

A vázolt mutatószám-rendszert célszerű mind "függőlegesen", mind "vízszintesen" vizsgálni és az azonos szinten lévő mutatók kapcsolódását is figyelembe venni. A vállalati gazdálkodás mélyebb megismerése és az okok feltárása céljából - mint az előzőekben néhány mutatónál szóltunk is róla - a mutatószám-rendszerre épülő elemzések mellett, azok folytatásaként egy sor részletező adat

---

<sup>2/</sup>Technikai okból a /3/ mutató reciprokát, /3a/-t elemezzük tovább.

összehasonlítására is szükség van. E speciális adatok köre a vizsgálatba bevont vállalatoktól, az elemzés mélységétől, céljától stb. függően eltérő lehet.

### Egy gyakorlati példa

A vállalati összehasonlító elemzések előzőekben kialakított módszerét bemutatjuk négy gépipari vállalat példáján keresztül is. (Valóságos adatokat használtunk fel, de a vállalatokat nem nevezzük meg.)

Az elemzési módszer bemutatására itt az összehasonlításnak (csupán egy, a IV-es sorszámú) vállalatra vonatkozó eredményeit ismertetjük. Természetesen hasonló összehasonlítások tehetők a többi vállalat között, illetve a vállalatcsoport átlagához viszonyítva is.

Az értékelés megkönnyítése céljából és az egyes mutatók kapcsolódásának, jobb áttekinthetősége érdekében a következő táblázatban csak az elemzésünk alapját képező főbb mutatókat foglaltuk össze.

#### Négy vállalat fő mutatóinak összehasonlítása (a IV. sz. vállalat mutatóinak százalékában)

Mutató	Vállalatok		
	I.	II.	III.
/1/ Nyereség/Álló- és forgóeszközök	120,6	98,0	117,3
(1/a) Korrigált nyereség/Álló- és forgóeszközök	148,6	140,7	117,5
/2/ Nyereség/Értékesítés	152,0	135,1	122,2
/3/ Értékesítés/Álló- és forgóeszközök	79,4	72,3	96,0
<u>Költségek az értékesítés százalékában</u>			
/4/ Gyártási költségek	90,1	93,6	95,5
/5/ Igazgatási költségek	127,2	109,0	109,0
/6/ Egyéb költségek	125,0	100,0	137,5
<u>Gyártási költségek az értékesítés százalékában</u>			
/7/ Anyagköltség	87,0	62,7	98,6
/8/ Bérköltség	95,4	149,2	84,8
/9/ Rezsiköltség	95,8	147,0	94,1

A táblázat folytatása

Mutatók	Vállalatok		
	I.	II.	III.
<u>Eszköz-kihasználás</u>			
az értékesítés százalékában			
/3a/ Álló- és forgóeszközök	125,8	137,1	104,0
/10/ Forgóeszközök	113,9	121,6	107,2
/11/ Állóeszközök	139,1	154,6	100,4
<u>Állóeszközök</u>			
az értékesítés százalékában			
/12/ Ingatlanok	121,3	124,8	63,1
/13/ Gépek és berendezések	155,6	177,4	130,7
/14/ Járművek	50,0	100,0	50,0
/15/ Üzemkörön kívüli állóeszközök	-	600,0	100,0

Az adatokból mindenekelőtt megállapítható, hogy a IV. sz. vállalat eszközjövvelmezősége /1/ valamivel a csoport átlaga alatt van; a vállalatok közötti rangsorban a 3-ik helyen áll. A korrigált nyereség alapján számított eszközjövvelmezőség tekintetében az utolsó helyet foglalja el.

A /2/ és /3/ mutatók összehasonlítása azt jelzi, hogy a viszonylag alacsony eszközjövvelmezőség oka az értékesítés nyereségtartalmával mért jövvelmezőségük klugróan alacsony szintje, ez a legalacsonyabb valamennyi vállalat között. Ezt bizonyos mértékig kompenzálja az eszközkihasználás magas színvonala (az eszközök egységére jutó termelés, illetve értékesítés mutatója e vállalatnál a legmagasabb).

Az alacsony jövvelmezőség okaira elsősorban a költségmutatók elemzése alapján adható válasz. A fő költségfajták szerinti mutatók azt jelzik, hogy gyártási költségek magasak, a négy vállalat közül a legmagasabbak. Magas gyártási költségekre elsősorban a viszonylag magas anyag, továbbá bér költségeik adnak magyarázatot. (Ennek okaira a további részletes elemzések deríthetnek fényt.)

A mutatószám-rendszer másik ágát szemügyre véve megállapítható, hogy az igen kedvezőnek tekinthető eszközkihasználás /3a/ a IV. számú vállalatnál rész-

ben az állóeszközök /értékesítés /11/, részben pedig a forgóeszközök / értékesítés /10/ hányados, illetve az erre ható tényezők közül főként a gépek és berendezésekre vonatkozó mutató /13/ kiugróan alacsony - a vállalati csoportban legalacsonyabb - értékéből adódik. A további elemzések azonban azt mutatják, hogy a gépek és berendezések alacsony értéke, s az ennek megfelelően alacsonyabb (a négy vállalat közül a legalacsonyabb) technikai felszereltség idézi elő a vállalati munka alacsony termelékenységét, amely feltételezhetően a magas gyártási költségek fő oka. A munka- és állóeszköz ráfordítások együttes nagyságára vetített un. teljes termelékenység is e vállalatnál a legalacsonyabb.

A forgóeszközök kihasználása /10/ a négy vállalat közül itt a legjobb. Ez első sorban az anyagkészlet igen alacsony értékének köszönhető. A többi forgóeszközfajta mutatói is általában a csoport átlaga felett vannak.

Összefoglalóan megállapítható, hogy a vállalat alacsony eszközjövodelmezőségének az oka elsősorban az alacsony termelékenységi színvonalban, illetve a magas gyártási költségekben - ezen belül is a magas anyag- és bér költségekben - rejlik. Ha a IV. számú vállalat - a többi mutató változatlan szintje mellett - az anyagköltségek tekintetében a többi vállalat átlaga körüli szintre állna be (ez a fajlagos anyagköltségnél mintegy 44 %-ot jelentene) akkor az értékesítésre eső nyereség 23,9 %, az eszközjövodelmezőség pedig 24,1 %, azaz mintegy 9 %-kal magasabb lenne. Abszolút számokban ez azt jelentené, hogy jelenlegi értékesítési forgalmuk (1485 mFt) mellett az új, magasabb jövodelmezőség a jelenlegihez képest mintegy 130 mFt többletnyereséget eredményezne.

Ez a kis leegyszerűsített számítás azt kívánja illusztrálni, hogy a módszer segítségével a vállalati gazdálkodás kritikus pontjainak feltárása mellett gyakorlati ajánlások is adhatók. A konkrét vállalati összehasonlításoknál természetesen mindig számolni kell a javasolt intézkedések továbbgyűrűző hatásaival is. Jelen esetben például az anyagköltségek csökkenésének feltétele lehet korszerű, nagyobb megmunkálási pontosságot biztosító gépek beállítása. Ez megnövelné a vállalat gépeinek, berendezéseinek értékét. Ennek eredményeként nőne az értékcsökkenési leírás, állóeszközlektőzési járulék, s ezáltal a rezsi költségek hányada is. A jövodelmezőség mutatóját ez a hatás csökkentené.

## Néhány a módszer alkalmazásával kapcsolatos kérdés

Az összehasonlítások gyakorlati lebonyolítása szempontjából az első felmerülő probléma az összehasonlíthatóság kérdése. Minden vonatkozásban azonosnak tekinthető vállalatok természetesen nincsenek, még azonos iparágban vagy szakmai csoporton belül sem, sőt egy ilyen kis országban, mint Magyarország, a legtöbb ágazatban a közel azonos típusú termékeket kibocsátó, vagy tevékenységének jellegében egymáshoz közel álló vállalatok száma sem nagy. Milyen vállalatokat hasonlíthatunk össze annak veszélye nélkül, hogy az összehasonlítás csupán formális legyen?

Az előzőekben vázolt módszer részben szintetikus pénzügyi mutatók, részben pedig a reálfolyamatokat közvetlenül tükröző műszaki-gazdasági-szervezési jellemzők összehasonlítására épül.

Az értékben kifejezett pénzügyi mutatók használatának lehetősége - ami az összehasonlítható vállalatok körét illeti - viszonylag nagy, ilyen módon egy adott ágazaton belül tulajdonképpen bármely vállalat összehasonlítható az ágazathoz tartozó - egy vagy több - más vállalattal.

A műszaki-gazdasági-szervezési mutatók alapján készített elemzésekkel szemben sokkal szigorubb összehasonlíthatósági követelményeket kell támasztani, ugyanis a vizsgálatok alapját képező mutatók tartalma nagy mértékben függ a szóban forgó vállalatok termék- illetve termelési struktúrájától, az alkalmazott technológiától, a tevékenységek méretétől stb. Az ilyen típusú mutatók összehasonlítását mindig meg kell hogy előzze az összehasonlítás tárgyát képező vállalatok adottságainak mélyebb műszaki-gazdasági elemzése.

Az összevont pénzügyi mutatók alkalmazása ez utóbbi problémákat áthidalja ugyan, azonban egyuttal más jellegű - elsősorban az árakkal kapcsolatos - nehézségek kerülnek előtérbe. Ezek többnyire minden más, hasonló típusú elemzésnél is felmerülnek. Összehasonlító módszerünkön azonban mód nyílik differenciált értékelésükre és hatásuk kiszűrésére is.

Az összehasonlítások alapjául szolgáló összevont pénzügyi mutatók kiszámításánál célszerűnek látszik mindig az érvényben lévő árakat alkalmazni. A vállalatok ugyanis gazdasági tevékenységüket az érvényben lévő árak feltételei mellett folytatják, illetve döntéseiket ezekhez igazodva hozzák. A differenciált ér-

tékelés azt jelenti tehát, hogy a mutatók közötti eltérések magyarázatánál kitérünk az adott vállalatok illetőleg az általuk termelt cikkek árviszonyainak elemzésére (például arra, hogy milyen a között, illetve a szabad árformába sorolt termékek aránya).

Az árkérdés egy másik vetülete is nehézségeket okoz a vállalatok közötti összehasonlítások gyakorlati megvalósításánál. Az új gazdaságirányítási rendszer bevezetése óta érvényben lévő érdekeltségi rendszer a vállalatok gazdálkodásának középpontjába a nyereséget állította. A vállalatok főbb döntéseiket is aszerint hozzák, hogy azok hogyan hatnak a vállalati nyereségre. Ezért állítottuk összehasonlítási módszerünk középpontjába is a nyereséget. Az ár- és jövedelemszabályozás jelenlegi rendszerében azonban a vállalatnál maradó nyereség nagyságát a vállalattól független külső tényezők, például különféle pénzügyi hidak (termelési adó és dotáció, forgalmi adó és árkiegészítés, exporttámogatás, adóvisszatérítés és vám stb.), esetenként pedig az egyes adóterhek alóli mentesítések is erősen befolyásolják.

Az ár- és jövedelemszabályozási rendszer befolyásoló - az összehasonlítás szempontjából esetleg torzító - hatásainak kiszűrésére és értékelésére több módszer is kínálkozik. Így például eltekinthetünk a tiszta jövedelem bizonyos elemeitől. Ennek egyik lehetséges módja, hogy az adott vállalatnál létrehozott nyereség tömegét eleve korrigáljuk a központi támogatások és elvonások egyenlegével, s az összehasonlításoknál is e korrigált nyereséget vesszük alapul.

További lehetőségeket kínál a világpiaci árakra történő átszámítás, amelynek segítségével bizonyos körülmények között még nemzetközi összehasonlítások is készíthetők.

Az összehasonlítások gyakorlati felhasználásával kapcsolatban fel szeretnénk hívni a figyelmet arra is, hogy az összehasonlító elemzések alapvető célja nem a vállalatok gazdálkodásának közvetlen minősítése, azaz nem azt kell eldönteni, hogy valamely vállalat "jó" vagy "rosszul" tevékenykedik, "jó" vagy "rossz" vállalat-e. Az ilyen elemzés ahhoz kíván és tud segítséget nyújtani, hogy a vállalat megismerje erősebb, illetve gyengébb pontjait, hasznosítható tartalékait. Ezért az összehasonlításokat nemcsak egy, hanem több év adataira célszerű alapozni, s mindig figyelembe kell venni a vállalatok technikai-felkészültségbeli stb. színvonalában fennálló különbségeket. Ily módon nemcsak statikus értéke-

lés adható, hanem valamely időszakban megfigyelhető fejlődési tendenciák is összehasonlíthatók, s ezek alapján további gyenge pontok és tartalékok tárhatók fel.

Számos tőkés országban is végeztek és végeznek hasonló elemzéseket, s számos vállalat igényli az ilyen összehasonlításokat. Ez az igény sokszor a tőkés magántulajdon korlátaiba ütközik, ezért az összehasonlítások lebonyolítását semleges és az adatok bizalmas kezelését garantáló külső intézményekre bizzák. Az összehasonlításból származó előnyök - például versenytársaikhoz viszonyított helyzetük - megismerése érdekében üzemi titkoknak minősíthető adatokat is gyakran szolgáltatnak a vállalatok, bár többnyire azzal, a feltétellel, hogy az összehasonlított mutatók közzétételénél a vállalatokat csak kódszámokkal jelölik meg.

Kétségtelen, hogy a vállalati érdekek a mi viszonyaink között is jelentős szerepet játszhatnak, ritkán van szó azonban olyan adatokról, amelyeket érdemes titkolni. Minthogy a vállalati érdekek alapvetően egybeesnek, az egyébként "bizalmasnak" tekinthető vállalati adatok elemzési célokra történő felhasználásának lehetőségei már ezért is értelemszerűen nagyobbak. Természetesen az egyes vállalatok ezzel összefüggő konkrét kívánságait nálunk is figyelembe kell venni, elsősorban az adatok publikálását illetően.



Dr. Rumen Janakiev<sup>x/</sup>:

## A TERMELÉKENYSÉG NÖVELÉSÉNEK TARTALÉKAI BULGÁRIÁBAN

Az anyagi termelés és az egész társadalom fejlődése nagy mértékben a termelési hatékonyság növekedésétől függ. A termelési hatékonyság problémája nagyon időszerű Bulgária gazdaságának jelenlegi fejlesztési időszakában, a fejlett szocialista társadalom építésének folyamatában. A munkatermelési hatékonyság növekedése, magasabb színvonalra teremt meg az alapfeltételt társadalmunk tagjainak harmonikus anyagi és kulturális fejlődéséhez.

Az utóbbi évtized folyamán Bulgária jelentős haladást ért el a termelési hatékonyság növelésében. Az anyagi termelésben foglalkoztatottak egy főjére számított nemzeti jövedelem az 1960–1970 közötti időszakban évi átlagban mintegy 7,5 %-kal növekedett. 1973-ban a nemzeti jövedelem emelkedésének 95 %-át a termelési hatékonyság emelésével sikerült megvalósítani. 1973 folyamán az ipari termelésnek az összes nemzeti jövedelemben elfoglalt súlya 52 %-ra emelkedett. Az ipari termelés volumene a hatodik ötéves terv 3 évében (1971–1973) egyenértékű a harmadik és negyedik ötéves tervben (1956–1965) megvalósított összes ipari termeléssel. Terveink szerint 1974-ben az ipari termelés az országban 9,5 %-kal, a nemzeti jövedelem pedig 10,4 %-kal fog növekedni. A termelési hatékonyság növekedésének a legutóbbi 10 év során elért évi üteme alapján Bulgária világviszonylatban is (Japán és Románia után) az elsők között áll.

Ugyanakkor azonban a munkatermelési hatékonyság színvonalát nézve, Bulgária még mindig a fejlett kapitalista és szocialista országok után következik. Az ENSZ Európai Gazdasági Bizottságának módszere alapján végzett nemzetközi összehasonlítás azt mutatja, hogy Bulgáriában a termelési hatékonyság alacsonyabb, mint a Szovjetunióban, az NDK-ban, Csehszlovákiában, Japánban, Franciaországban, Svédországban, az NSZK-ban, Angliában, az USA-ban és több más országban. (A Szovjetunióban mintegy 50 %-kal magasabb, az Egyesült Államokban pedig körülbelül háromszoros a termelési hatékonyság.) A munkatermelési hatékonyság nemzetközi színvonalának gyorsabb elérése gazdasági szükségesség Bulgáriában; ennek problémáit 1974. márciusában Országos Pártkonferencia tárgyalta meg.

---

<sup>x/</sup> A Bolgár Termelési Hatékonysági Központ igazgatója.

Bulgáriában a termelékenység növekedésének előmozdításával sok más intézmény mellett és ezek munkáját összehangolva, a Bolgár Termelékenységi Központ foglalkozik. A Központ munkájában a termelékenység két alapvető koncepcióját különbözteti meg:

a) szűkebb értelemben véve a munkatermelékenység annak hatásfokát jelenti, ahogyan az eleven munkát a termelési folyamat meghatározott szakaszában fel tudjuk használni. A munkatermelékenység színvonalát az egységnyi munkaidő ( $T$ ) alatt létrehozott termelés mennyiségével ( $Q$ ) mérjük. A termelékenység szintjét kifejező legegyszerűbb általános képlet ezek szerint  $\frac{Q}{T}$ . A munkatermelékenység dinamikáját az eleven munka termelékenységének indexével az alábbi képlet szerint mérhetjük:

$$\frac{Q_1}{T_1} : \frac{Q_0}{T_0}$$

ahol:

a beszámolási időszak átlagos szintjét  $\left(\frac{Q_1}{T_1}\right)$   
összehasonlítjuk az alapidőszak szintjével  $\left(\frac{Q_0}{T_0}\right)$ ;

b) tágabb értelemben termelékenység alatt az összes munka termelékenységét értjük, azaz az eleven és átvitt munka együttes hatásfokát, amellyel a munkafolyamatban felhasznált munkaeszközök és munkatárgyak hasznosításának hatékonyságát is kifejezzük.

Az összes munka termelékenységének mérésére az alábbi képletet alkalmazhatjuk:

$$\frac{Q}{T + M + A + O}$$

ahol:

$Q$  - az összes ipari termelés értéke (a minőség figyelembevételével, összehasonlítható árakon kifejezve, az adott időszakban termelt termékek kettős elszámolása nélkül),

$T$  - a ráfordított eleven munka értéke, összehasonlítható árakon kifejezve (rendszerint az alapidőszak "árain"),

$M$  - anyagráfördítések, összehasonlítható árakon kifejezve,

$A$  - a felhasznált alapok értékcsökkenési leírása (összehasonlítható árakon kifejezve),

O - az alapok lekötésének használati díja.

Ha az összes munka termelékenységének (ilyen módon kifejezett) színvonalát összehasonlítjuk valamely alapidőszak színvonalával, megkapjuk az összes munka termelékenységének dinamikáját jelző indexszámot.

Ezek szerint az "összes termelékenység" koncepcióját meg kell különböztetni az "eleven munka termelékenységének" fogalmától, amely - bár nagyon fontosnak tartható - a termelékenységnek csupán egyik elemét jelenti. Bizonyos feltételek mellett a szocialista vállalatok termelékenységének növelésével kapcsolatban esetleg nem ez az elem bizonyul döntőnek.

Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy a "termelés hatékonysága" még szélesebb területet fog át, mint az előbb említett fogalmak bármelyike, minthogy nemcsak több és jobb minőségű termelést és a termelési tényezők hatékony kihasználását jelenti, hanem a "termelés realizálhatóságának fokát" is. Ha a termelést nem lehet értékesíteni, elavult áruk formájában eladhatatlan marad, ez csökkenti a termelés hatékonyságát.

Elméletben és gyakorlatban az összes munka termelékenységének mérésére egyéb mutatók is számításba jöhetnek, amilyen például az egy dolgozóra jutó többletérték, nemzeti jövedelem, teljes termelékenység, a teljes munkaráfordítás együtthatója stb., de ezeket ez alkalommal nem tárgyaljuk közelebbről.

A Bolgár Népköztársaság hatodik ötéves tervének első két évére vonatkozó vizsgálat eredményei azt mutatták, hogy - a gazdasági élet területén elért általános eredmények ellenére - szükség van a munkatermelékenység növekedési ütemének fokozására. Ennek segítségével érheti el Bulgária rövid időn belül a nemzetközi termelékenységi szintet.

A vállalatok tervai alapján a hatodik ötéves tervben népgazdasági szinten a munka termelékenységének növekedését átlagos évi 8,7 %-kal lehetett számításba venni. 1971-ben azonban a Bolgár Népköztársaságban a munka termelékenysége (az anyagi termelésben foglalkoztatottak egy főjére eső nemzeti jövedelem mutatójával kifejezve) csupán 5,9 %-kal, 1972-ben pedig 6,0 %-kal emelkedett. 1973 folyamán - előzetes adatok szerint - a mutató kb. 8 %-os növekedésével lehet számolni. Mindez azt mutatja, hogy a vállalatok hatodik ötéves tervének megvalósításához a tartalékok teljes mozgósítására lesz szükség.

A tartalékok felhasználása vállalati szintű intézkedések sorozatát követeli meg.

De előbb felmerül a kérdés: lehet-e a bolgár gazdaságon belül valóban tartalékokról beszélni? A kérdésre pozitív válasz adható, amit több - a Bolgár Termelői Központ számára készült - tudományos vizsgálat is alátámaszt. E vizsgálatok szerint a munkatermelékenység növelése tartalékalnak meglétét több - a Bolgár Népköztársaság és néhány fejlett szocialista és kapitalista országra vonatkozó - nemzetközi összehasonlítás is igazolja. Ezek azt mutatják, hogy több szektorban a munkatermelékenység szintje a fejlett szocialista és kapitalista országokban (Szovjetunió, Csehszlovákia, NDK, Franciaország, NSZK, USA stb.) 1,5 - 3,5-szer nagyobb, mint a bolgár népgazdaságban.

Jelentős tartalékot képez a munkaerő extenzív hasznosításának jelenlegi színvonala. A dolgozók munkaidejének kihasználása átlagosan csupán 70 %-ot ér el. Egyes ágazatokban - az építőiparban, a gépgyártás területén stb. - a munkaidő kihasználtságának mutatója az utóbbi években még csökkent is. Az építőiparban az egy munkás által teljesített munkaórák száma az 1956. évi 282-ről 1971-re 275 munkaórára esett vissza. A tartalékok hasznosításának egyik módja lehetne a munkások hiányzásainak, a napi és műszakonkénti termelésből kiesett órák számának csökkentése. Ehhez nemcsak a kiesett órák számának meghatározása, hanem a valódi okok feltárása, valamint a felelős személyek és üzemegységek azonosítása is szükséges. Racionálisabb munkaszervezés mellett konkrét intézkedések is kellenek, amelyek a munkaidő veszteségeikért felelős személyeket megfelelő szankciókkal sújtják. Azokat a vezetőket pedig, akik képesek tartalékokat feltárni és hasznosítani, előléptetésben és megfelelő jutalomban kellene részesíteni.

Tartalékok fedezhetők fel a gépek extenzív kihasználása területén is. A gépiparra vonatkozó vizsgálatok eredményei azt mutatják, hogy Bulgáriában a gépek extenzív kihasználása csupán 55-70 %-os. 1971-ben és 1972-ben a kétműszakos üzemelés csupán a gépipar 62 %-át jellemezte. E téren is elsősorban a veszteségeket előidéző tényezők vizsgálatát és a kiesett termelési időért felelős személyek szankcionálását kellene előtérbe állítani.

A munka intenzitásának fokozása, a dolgozók szakképzettségének emelése, a gépek rendszeres javításának és karbantartásának biztosítása stb. a jelenlegi eljárások és technológiák intenzívebb kihasználását teszi lehetővé.

Vizsgálatok bizonyítják, hogy a munka termelékenységét ezuton - újabb beru-

házások nélkül, vagy nagyon kevés beruházással - több mint 30 %-kal lehetne emelni. A munkaerő intenzív kihasználásának javításában fontos szerepet játszik a munkaerő-mozgások csökkentése, mert csak a dolgozók szakképzettségének rendszeres emelését gátolják. Csupán a gépípar területén, 1971-ben a munkahe-lyüket elhagyók az összes dolgozó létszám 22,8 %-át, az újonnan felvettek pedig 34,1 %-át tették ki. A munkások munkakörülményeinek és szociális ellátottságá-nak javításával, a munka és technológiai fegyelem emelésével, valamint a válla-lati demokrácia kiszélesítésével a munkaerőmozgások jelentősen csökkenthetők.

A munkanormák teljesítését, továbbá a műszak-időtartamok és a gépi kapaci-tások kihasználását vizsgáló kutatások azt mutatták, hogy ezideig nem vették kellő mértékben figyelembe a tudományosan megalapozott progresszív normákat és előírásokat. Mindez meggátolta a termelékenység emelését lehetővé tevő tar-talékok kihasználását. Sok vállalatnál a normákat átlagosan 130 %-nál is nagyobb mértékben (egyes helyeken 200 %-osan) teljesítik, ugyanakkor a műszakok idő-tartamát csupán 70 %-ban, a gépek kapacitását pedig egyes esetekben csupán 55-65 %-ban használják ki.

Nagy távlati lehetőségeket nyújt a termék-egységre fordított nettó munkaidő csökkentése. Ebben a tekintetben igen jelentős előrelépésnek számítana, ha a vállalatoknál a rekonstrukciót és az állóalapot korszerűsítését idejében végeznék el. E tartalékok kihasználatlanságáért a vállalatok vezetősége mellett, felelősség hárul a kormányzati hatóságokra és intézményekre is. Nép gazdasági szinten fon-tos szerepet játszik a legfejlettebb műszaki eljárások és technológiák bevezetését elősegítő tőkebefektetések helyes orientálása, amely nemcsak a rekonstrukció és korszerűsítés céljait, hanem azon meglévő berendezések bővítését is szolgálja, amelyek az átlagnál jobb hatásfokkal működnek. Nagyon jelentős tényezőnek te-kinthető a munkafolyamatok automatizálása és gépesítése is.

A vizsgálatok azt mutatják, hogy Bulgáriában a gyakorlatban viszonylag kis mértékben alkalmazzák a tudományos-műszaki eredményeket, és lassu ütemben valósítják meg a termelés műszaki-szervezési színvonalának komplex emelését. Egy sor területen a fejlett technológiai eljárások bevezetése most folyik. Az or-szág gépparkja elsősorban univerzális gépekből tevődik össze, míg a nemzet-közi tendencia a nagy termelőképeségű speciális gépek felhasználására és gyár-tására irányul. Az alkatrész- és aggregátumok egységesítése és szabványosi-

tása a fejlett technika gyors alkalmazásának előfeltétele, de ezeket még nem fejlesztjük kellőképpen. Hiányuk, valamint a több vállalatot jellemző igen széles termékválaszték akadályozza a termelés szakosítását és koncentrálását, valamint a specializált gépek tömeges alkalmazását, amely stabil termelési programot, kellő és optimális sorozatnagyságot biztosít.

A Bolgár Kommunista Párt Központi Bizottságának, továbbá a Bolgár Népköztársaság Minisztertanácsának 1973. augusztus 1-i határozata célul tűzte ki "... a tudományos-műszaki eredmények gyors bevezetése érdekében a szükséges gazdasági, szervezési, anyagi-műszaki információk és társadalom-lélektani feltételek megteremtését a népgazdaság és a szolgáltatási szektor valamennyi területén...". Ez a határozat a műszaki fejlődés gyorsabb megvalósítása szempontjából különös jelentőséggel bír.

A bolgár népgazdaság, a Szovjetunió és a többi szocialista ország közötti gazdasági integrációs folyamat a koncentrált nagyüzemi termelés kialakításával a munkatermelékenység növelésének kedvező feltételeit teremti meg.

A műszaki fejlesztéssel közvetlenül összefüggő másik probléma a tőkebefektetés ésszerűbb irányítása és a beruházások nagyobb hatékonyságának biztosítása. A Bolgár Népköztársaságban 1971-ben és 1972-ben az új állóalapok és termelő kapacitások bevezetésének programja nem valósult meg teljesen. Az eredményes munkához szükséges kapcsolatok és feltételek kialakítását a népgazdaság több ágazatában gátolták az anyagi és műszaki ellátás hiányosságai. Az állóalapoknak 1972-re tervbevetett emelése mintegy 3,5 %-kal elmaradt.

1971. folyamán a befejezetlenül maradt építkezések összege 3052 millióról 3858 millióra, 806 millió levával emelkedett. A meglévő termelői kapacitások rekonstrukciójához és korszerűsítéséhez - amely sok esetben a munkatermelékenység gyors emelésének legbiztosabb módszere - szükséges tőkeberuházások tervét nem teljesítették maradéktalanul.

Az elemzések azt mutatják, hogy a korszerűsítés és rekonstrukció érdekében végzett tőkeberuházások gyakran nem hatékonyak. Az állami gazdasági szervek 1971-ben a tőkeberuházások 26,6 %-ához pótlólagos finanszírozást nyújtottak, hogy biztosítsák a termelés műszaki színvonalának emelését és a gazdasági hatékonyság növekedését. A vizsgálatok ugyanakkor azt bizonyították, hogy az e forrásból származó beruházások is csupán részlegesen tudják megvalósítani a ter-

vezett gazdasági eredményt. Ez arra utal, hogy a határozatok sok esetben nem elég hatékonyak. A munkatermelékenység emelésével foglalkozó említett Országos Pártkonferencia nyomán a bolgár kormány úgy döntött, hogy a tőkeberuházásoknak átlagosan 45 %-át célszerű a jelenlegi állólapok rekonstrukciójára és korszerűsítésére fordítani.

A rekonstrukcióra és korszerűsítésre (ugyanígy az új építésre és bővítésre) irányuló vállalati terveket nem szabályozzák valamely, a munkatermelékenység emelésével összefüggésben álló speciális mutatórendszerrel. Véleményünk szerint azonban ilyen fajta ellenőrzésre szükség lenne a tőkeberuházások hatékonyságának emelése érdekében, legalábbis a tervezés első fázisában. A Bolgár Termelékenységi Központ jelenleg dolgozik ilyen módszertani és szervezési koncepción. Iparunk rekonstrukciójával és korszerűsítésével kapcsolatban szükséges, hogy hatékonyabb kutatási tevékenységet és módszertant fejlesszünk ki, amely alkalmas a népgazdaság és annak szektoraiban végbemenő szerkezeti változások olyan befolyásolására, amely hozzájárul a termelékenység (az anyagi termelésben foglalkoztatottak egy főjére eső nemzeti jövedelem) emeléséhez. A Bolgár Termelékenységi Központ hozzáfogott olyan formulák rendszerének kidolgozásához, amellyel a fenti folyamatot ellenőrizni lehet. Vizsgálataink szerint az ország gazdaságában végbemenő szerkezeti változások igen fontos szerepet játszanak a termelékenység alakulásában. 1961-65 között a munkatermelékenység emelkedésének 32 %-a, 1966-1970 között 26 %-a volt a szerkezeti hatásnak tulajdonítható.

A termelékenység emelését szolgáló tartalékok további csoportját a nyersanyagok és energiaforrások pazarlásának csökkentése képezheti. A Bolgár Termelékenységi Központ vizsgálatai kimutatták, hogy a nyersanyagok és energiaforrások területén jelentkező ráfordítások évi átlagos növekedési rátája meghaladja a nemzeti jövedelem növekedésének mértékét. Azt is tisztázták, hogy ez fontos oka a nemzeti jövedelem viszonylag lassu emelkedésének.

Számításaink szerint, amennyiben 1973. folyamán módunkban állna az ipari termelés anyagi ráfordításait csupán 1 %-kal csökkenteni, ez 190 millió leva megtakarítást jelentene a népgazdaságnak. Külön figyelmet érdemes szentelni a gépipari anyagfelhasználás csökkentésével kapcsolatos problémáknak, itt a termelé-

si költségeknek 77 %-át jelentik. Az anyagi ráfordítások csökkentésének fontos lehetőségét teremti meg az új technológiák és újfajta anyagok (különösen optimális tulajdonságokkal rendelkező műanyagok) bevezetése.

Az állóalap-ráfordítások számottevő csökkentését lehetne elérni, ha a szükségtelen állóalapok állományát likvidáljuk és a termelői kapacitásokat olyan gyártási programok céljára fordítjuk, amelyek a berendezések jobb technikai kihasználását eredményezik. Ez a probléma szorosan összefügg a termelési kooperáció kérdéskörével, ahol szintén sok javítanivaló van.

A rendelkezésre álló kapacitások kihasználásában döntő szerep jut a munkások szakképzettségének. Az újabb és fejlettebb eljárások bevezetése a dolgozók magasabb fokú képzettségét követeli meg. A termelésben egyre nő az emberi, a szubjektív tényezők jelentősége. Csak a magasabb fokú szakképzettséggel rendelkező munkások lesznek képesek termelékenyebb munkavégzésre, mert a fejlett és komplex eljárásokat csak ők képesek elsajátítani és helyesen felhasználni. Ezirányú vizsgálataink azt mutatják, hogy a foglalkoztatott munkaerő tanulmányi éveinek száma Bulgáriában átlagosan 6,5, ugyanez a Szovjetunióban 9,5, az Egyesült Államokban pedig 12 év.

Jelentős tartalékok rejlenek a szükségtelen forgótőke-lekötés csökkentésében és a munkatárgyak forgási ciklusának rövidítésében. E tekintetben azonban még nem rendelkezünk kutatási eredményekkel.

A munkatermelékenység emelésének további útját képezi a rossz minőségű termékek következtében keletkezett termelési veszteségek csökkentése. Itt is szükség van az okok mélyreható elemzésére és annak megállapítására, hogy ezek hogyan küszöbölhetők ki, hogy biztosítható nagyobb felelősség.

A meglévő tartalékok kihasználására irányuló kezdeményezések sikeres megvalósítása érdekében - tapasztalataink szerint - a munkatermelékenység tényezőit minden egyes esetben meghatározott hierarchia szerint kell vizsgálni, s ezzel egyidejűleg meg kell határozni a felelős személyeket is. Az említett tartalékok közül több nemcsak az iparra, hanem az anyagi termelés egyéb ágazataira is jellemző (építőipar, közlekedés, mezőgazdaság stb.).

A tartalékok elemzése alapján célszerű osztályozni a munkatermelékenység emelésének alapvető tényezőit. A tartalékok tervszerűbb kihasználása, a népgazdaság különböző szintjein a felelős személyek és a megfelelő intézkedések ki-



lölése érdekében az esetek többségében a tartalékok és a tennivalók "hierarchikus" csoportosítására is szükség van.

E célból az osztályozás és elemzés kiindulópontjául megfelelő sémát dolgoztunk ki. Ez lehetővé teszi a kérdés helyes megközelítését és olyan általános és szektorok szerinti módszertan kidolgozására nyújt lehetőséget, amelyek a tartalékok komplex elemzésére és a termelékenységemelés tényezőinek mozgósítására alkalmasak. A termelékenység tartalékainak négy szintjét különböztetjük meg.

Az első szinthez a munkatermelékenység emelésének közvetlen munkahelyi tartalékai tartoznak. Példa erre a munkaerő extenzív kihasználásában jelentkező veszteségek csökkentésének lehetősége (munkával ki nem töltött munkórák számának csökkentése stb.). Az első szinthez tartozó tényezők mindegyikénél meg kell jelölni üzemegységenként a felelős személyeket, valamint fel kell tárni a tartalékok okait. Ezek már a második szinthez tartozó tényezők. A felelős személyek a következők lehetnek: (A) a munkás, vagy munkáscsoport; (B) a műhely, illetve a vállalat vezetősége, (C) vállalaton kívüli okok és feltételek. Az egésznapos termelési kiesések időtartama például részben az alábbi vállalatokon kívüli okokra vezethető vissza:

- anyaghiány (nem a vállalat, hanem a szállító hibájából);
- energiahiány;
- a gépek rosszul végrehajtott központi javítása;
- a városi közlekedés megakadása a bejáróknál stb.

A harmadik szinthez tartozó tényezők azok a feltételek, amelyek az előbbiekben meghatározott okok (a "második szinthez tartozó tényezők") kiküszöböléséhez szükségesek. A gátló tényezők kiküszöbölése után a tartalékok maradéktalanul felhasználhatók. Pl.: az egésznapos termelési kiesések nagyobbik része (az első szinthez tartozó tényező) elkerülhető és a termelékenység fokozható, ha az "anyaghiányt" (a második szinthez tartozó tényezőt) kiküszöböljük.

A negyedik szinten olyan tényezőket veszünk figyelembe, amelyek az ország általános társadalmi viszonyaival (morális, etikai, jogi, politikai viszonyokkal) vannak összefüggésben. Ezek a tényezők általában csak közvetve éreztetik hatásukat és a termelési viszonyokhoz kapcsolódnak. Ugyanakkor jelentős mértékben erősíthetők, vagy gyengíthetők a másik három szinthez tartozó, pozitív, vagy negatív irányban ható tényezők hatását.

A fenti elemzés elvégzéséhez szükséges információk nagyobbik része - annak ellenére, hogy Bulgáriában a statisztikai adatszolgáltatás rendszere jónak mondható - jelenleg nem áll rendelkezésre. Szükséges lenne ezért, hogy a vállalatok és egyes ágazati szervek önállóan is végezzenek vizsgálatokat és hogy az ismertett módszer segítségével feltárják saját területük tartalékait. Ha szervezeten és rendszeresen alkalmaznánk mintavételes módszereket, ez lehetővé tenné, hogy az adatfelvételek egyéb típusaihoz viszonyítva kb. egyhuszad munkaerőráfordítással végezzük vizsgálatainkat és lehetővé válna, hogy az igényeknek megfelelő és valósághű információkhoz jussunk.

Társadalmi, gazdasági és kulturális fejlődésünk szempontjából óriási jelentősége van a termelékenység gyors növekedésének. E komplex és fontos feladat teljesítéséhez minden dolgozó aktív részvételére van szükség, a bolgár nép életszínvonalának emelése és a szocialista társadalom mielőbbi felépítése érdekében.

# NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK

## A TERMELÉKENYSÉGI SZÖVETSÉG TEVÉKENYSÉGÉBŐL

A Termelékenységi Szövetség az Ir Termelékenységi Központ meghívására május 13-án Dublinban tartotta Igazgató Tanács ülését. Ezt követően 14-én az Ir Központ üzemlátogatásokat, 15-17-én pedig tapasztalatcserét szervezett a vállalati tanácsadásról és a termelékenységi központok ezzel kapcsolatos tevékenységéről. Ennek az ülésnek 40 résztvevője volt. A tagországok közül 12 képviseltette magát, vendégek voltak az angol, a ciprusi, az ausztráliai és a japán központok is. A tárgyalás alapjául egy összefoglaló és a termelékenységi központok részéről benyújtott összesen 14 rövidebb beszámoló szolgált. Az alábbiakban az Ir Termelékenységi Központ egyik vezető munkatársának előadását ismertetjük.

D. Walsh:

### TÁRSADALOMTUDOMÁNYI NÉZŐPONTOK A VEZETŐI TANÁCSADÁSHOZ

#### Az ügyfelek és a tanácsadók viszonya

A tanácsadás a tanácsadó és az ügyfél közötti viszony, amelyben a tanácsadó az ügyfelet segíteni próbálja. Míg ez a viszony olykor simán alakul, máskor nem elég hatékony. Néha a tanácsadó nagyon jól együtt tud működni egyik ügyféllel, míg - érzése szerint - nagyon hatástalanul egy másikkal, még olyankor is, amikor minden jel arra mutat, hogy az ügyfelek problémái alapvetően hasonlóak.

Ahhoz, hogy megértsük az ügyfelek és tanácsadók közötti viszonyt, hasznos áttekinteni néhány, e viszonyt befolyásoló szempontot. Az ügyfél és a tanácsadó közötti kezdeti kapcsolatokat belépési fázisnak nevezhetjük. Ez az a fázis, amelynek során megvitatják a tanácsadó kötelességeit és szolgáltatásait, majd a szerződés hatálybalép. E szerződésnek két aspektusa van: egyrészt formális szerződés, ami azt jelenti, hogy a tanácsadó bizonyos, mondjuk napi 25 font díjért

négy héten keresztül az ügyfél rendelkezésére fog állni. Másrészt - s erre kevesebb figyelmet fordítanak - pszichológiai szerződés, amikor elvárásai alapján végiggondolja a tanácsadó és az ügyfél, hogy hogyan kell végrehajtani a feladatot, mi legyen a feladat eredménye, hogyan kell mindkettőjüknek viselkedniük stb. Viszonylag könnyű megkötni a formális szerződést, de nem könnyű megbirkózni ezekkel a "rejtett" elvárásokkal; a feleknek még beszélni is nehéz ezekről. Rejtettek abban az értelemben is, hogy nem fedhetők fel a belépési szakaszban, a munka folyamán, sőt általában akkor érnek be, amikor a munkát elvégezték.

A problémát az okozza, hogy az ügyfél gyakran becsapva érzi magát, amikor nem azt kapja, amit elvárt, hanem olyan új megoldást ajánlanak neki, amelyet ő nem volt képes kigondolni. Ez az az ügyféltípus, amely egy idő után képes minden szembejövőnek szidni a tanácsadót, elmenni egy másikhoz, ahol ugyanez a sors vár rá.

Az ilyenfajta nehézségek elkerülésére a józan ész azt diktálja a tanácsadónak, hogy kísérelje meg az ügyfél elvárásainak megismerését. Ez azonban nem mindig könnyű, már csak a tanácsadó költség szempontjai miatt sem.

Mind az ügyfélnek, mind a tanácsadónak vannak egyéb olyan szempontjai is, amelyek részint rejtettek, részint kevésbé jól megfogalmazottak, de nagyon is jelentősek kettőjük viszonya szempontjából. Tekintsünk át néhány ilyen szempontot.

#### Az ügyfél szempontjai

##### Nem fog-e "leégetni"?

Az Ir Termelékenységi Központ Tanácsadó Szolgálatának (a továbbiakban BAS, a Business Advisory Service rövidítése) tipikus ügyfele az a kis családi vállalkozás, ahol az alapító tulajdonos még aktív. Neki valószínűleg nincs formális iskolázottsága; viszont a tipikus tanácsadó felsőfoku végzettségű szakember - jelentős ipari vagy kereskedelmi tapasztalatokkal. Rendszerint fiatal (sokkal fiatalabb, mint az ügyfél és magabiztos). Könnyű belátni, hogy a tanácsadó magatartása sorsdöntő jelentőségű az ügyfél rossz érzéseinek enyhítésében vagy fokozásában egyaránt.

### Azt teszi-e, amit kívánok?

Általában az emberek kételkednek a tanácsadóban. Történetek járnak be nem váltott ígéretekről, a tanácsadó intervenciójának hatástalanságáról és arról, hogy nincsenek az ügyfél szakterületén gyakorlati tapasztalatai. Ez azt eredményezheti és már eredményezte is, hogy az ügyfél túlzottan ellenőrizni akarta a tanácsadót, ami a tanácsadó részéről elkötelezettségi problémákat és aggályokat vált ki.

### Meg lehet-e bízni benne?

A bizalom kérdése természetesen számos témára vonatkozik. Például az ügyfél nem tudhatja, hogy magánjellegű és személyes információi - tekintve, hogy a BAS klienseinek nagy része családi vállalat - átadhatók-e olyan valakinek, akit vel még eddig sohasem találkozott.

### A tanácsadó szempontjai

#### Hasznos lehetek-e neki?

A tanácsadó feladatai legtöbbször rövid időtartamuak és az ügyfél szemében a díjak általában nagyok. Ez gyakran olyan nyomást gyakorol a tanácsadóra, hogy "brillirozzon", mondjon el mindent és mutasson meg mindent, mutassa meg milyen kiváló szakember. Amikor ezt teszi, az ügyfélben fokozhatja azt az érzést, hogy könnyen "leégethetik". Így az ügyfél és a tanácsadó között már eddig is meglévő ellentét alaposan megnővekedhet.

Ez a probléma természetesen csak új ügyfél esetén merül fel. A BAS egy sor ügyféllel folyamatos viszonyt tart fenn, amikor a szavahihetőség és a kölcsönös bizalom témái már nem igényelnek nagy figyelmet.

### Hogyan segíthetek a legjobban?

A tanácsadó a következő dilemma előtt áll: "Mikor szolgálom legjobban az ügyfelet, ha feltárom a problémát, magam dolgozom rajta és megoldást produkálok, vagy akkor, ha segítem őt abban, hogy kifejlessze képességeit saját problémái megoldására?" A dilemmát még nehezíti az ügyfélnek az az elvárása, hogy a tanácsadó fogja megoldani problémáját.

Revans, Argyris, Harrison, Gouldner, akik e kérdésekkel foglalkoztak, a tanácsadókat három fő kategóriába sorolják:

- tanácsot adó szakértő,
- beosztott technikus,
- partner a probléma megoldásában.

Az első esetben egyoldalú a kapcsolat: a szakértő megvizsgálja a problémát és produkálja a megoldást. Ennek hátrányai az említett szerzők szerint a következők:

- A probléma megoldását az érintett nem érzi sajátjának, a jelentés a polcon fog porosodni.
- Ugyanerre az eredményre vezet a megoldás megértésének hiánya.
- Az ügyfél számára nem érthető az a kifejezési mód, amellyel a megoldást megadják.
- Rossz érzés van az ügyfélben az említett megközelítés által keletkezett függőség és tehetetlenség miatt.

A beosztott technikus, miután az ügyfél meghatározta a problémát, amit meg akar vizsgáltatni (pl. egy termelés-szervezési és -ellenőrzési rendszer megtervezése és felállítása), megvizsgálja a helyzetet, előállítja a megoldást s akkor az ügyfél szabadon eldöntheti, be akarja-e vezetni azt, vagy sem. Ez a megközelítés várhatóan jól működik, ha az ügyfél pontosan tudja, hogy mit akar, a tanácsadó pedig megérti a tőle várt szerepet. Az előbbi esethez képest az egyik különbség az, hogy míg ott úgy tűnik, mintha a tanácsadó lenne okos és szakértő, az utóbbi esetben az ügyfél látszik ilyennek.

A tanácsadó akkor partner a probléma megoldásában, ha az ügyfél egyenlő társként vesz részt annak megfogalmazásában és a megoldás kidolgozásában. Valószínűleg ez az alternatíva a leghatékonyabb, így értékeli a BAS számos tagja is. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy e megoldás minden esetben alkalmazható vagy alkalmazandó. Rendkívül súlyos helyzetekben, gyors beavatkozás szükségessége esetén valószínűleg sem az ügyfelek, sem a tanácsadók nem tartanak megfelelőnek ezt a megközelítést.

Ilyenkor az ügyfelek saját sikertelenségükből következően tehetetlennek érzik magukat. Azért hívják a tanácsadót, hogy nekik ne kelljen további lépéseket tenni, mivel már eddig is elég nehézséget okoztak.

## Az Ir Központ Tanácsadó Szolgálat

A tanácsadók és ügyfelek közti viszony lényege az Ir Termelékenységi Központban az együttműködés, Konfuciusznak arra a megfigyelésére alapozva, hogy "hallok és felejték, látok és emlékezem, csinálom és megértem". Következésképpen a hangsúly mindenütt a gyakorlati megismerésen van.

Fontos, hogy maguk a tanácsadók is megismerjék és elemezzék munkájukatapasztalatait, azokat a tényezőket, amelyek hozzájárulnak a munka hatékonyságához és amelyek csökkentik azt. E tényezők egy része a külső környezettel van kapcsolatban, egy másik halmaza a konzultáló személyes képességeivel kapcsolatos. Ez utóbbi megismerése azért fontos, mivel a tanácsadónak ez utóbbiak megváltoztatására, megjavítására és kifejlesztésére van közvetlen lehetőségük. A tanácsadók képzési programját az ügyfél és tanácsadó közötti viszonyra és a viszony természetébe való betekintésre összpontosították. A gyakorlatok tanulási lehetőséget nyújtanak a meghallgatás, a konzultálási stílusok, a nem értékelő visszacsatolás és a kölcsönkapcsolatu magatartás terén.

Egyik gyakorlat például konzultáló hármasokkal folyik, ahol az egyik személy a tanácsadó, a másik az ügyfél, a harmadik pedig a tanácsadási folyamat megfigyelője, majd cserélik ezeket a szerepeket. Ez lehetővé teszi, hogy tapasztalatot szerezzenek arról, milyen az, ha az ember a tanácsadás fogadó oldalán van, valamint ha visszacsatolást kap egy harmadik féltől a segítségadásról és -kapásról. A problémák, amelyekkel a hármasok foglalkoznak, rendszerint olyan feladatok, amelyekkel általában a tanácsadók a gyakorlatban is foglalkoznak. Egyes esetekben azt tapasztalták, hogy a "tanácsadó" által használt nyelv megzavarta az "ügyfelet". Például olyan megjegyzések után, mint "ez nagyon buta dolog volt" vagy "miért nem gondolt erre vagy arra", gyorsan megromlott a viszony és így a tanácsadók világosabban megértették, hogy milyen nagy a felelősségük a jó viszony fenntartásában. Sok esetben az ügyfélnek biztatásra is szüksége van, amikor túl nagynak érzi problémája súlyát. A gyakorlati foglalkozások egyik eredménye az volt, hogy jobban felismerték az ügyfélre gyakorolt nyomást, ami képessé tette a tanácsadót arra, hogy érzékenyebben reagáljon az ügyfél aggályaira.

Külön figyelmet szentelnek a tanácsadási stílusra. Számos stílus van, úgy mint értékelő, kutató, támogató, megértő stb., s általában az emberek csak egy

vagy kettőt szoktak felhasználni. A törekvés az, hogy a tanácsadóban tudatosítsák, hogy lehetőség van az ügyféllel szembeni magatartás különböző stílusával és utjaival való kísérletezésre. Mivel az ügyfelek különbözőek, a különböző helyzetekben különböző megközelítési módok a megfelelőek.

Legújabbán Rackham és társai egy rendszert fejlesztettek ki azon magatartás elemzésére és mérésére, amely különösen hasznos lehet a tanácsadóknak. Ők a szóbeli magatartást elemzik, s erre számos kategóriát használnak fel: javaslattevő, építő, támogató, egyetnemértő, védekező, támadó, gátló, összegez, információ kereső, információt adó stb. Ezek a kategóriák felhasználhatók arra, hogy (a) visszacsatolást nyújtsanak és (b) segítsenek abban, hogy az ember saját magatartását elemezze. E magatartási kategóriák meghatározásának megkönnyítéséhez magnószalagra vett beszélgetéseket használtak fel, amelyeknek meghallgatásakor világosan kiderült, mi történhet az ügyfél-tanácsadó viszonyában az alkalmazott magatartási kategóriáktól függően. Ahol a támadó/védekező magatartást alkalmazzák, rendszeren megtorlás játszódik le, amely a viszony elromlásához vezet. Ahol a támogató és építő magatartást alkalmazzák, az ellenkezője igaz. Rackham megközelítésének egyik nagy előnye, hogy könnyen megérthető és rugalmas; de részletesebb tapasztalatokról még nem számolhatunk be.



J. O. Berg:

## IPARI- ÉS SZEKTORÁLIS POLITIKA SVÉDORSZÁGBAN<sup>x/</sup>

A gazdaságpolitika általános céljai Svédországban is, mint a legtöbb piacgazdaságban a teljes foglalkoztatottság, a magas és egyenletes gazdasági növekedési ütem és a kiegyenlített jövedelemelosztás.

A svéd bruttó nemzeti termék (GNP) 37,5 %-a az iparból, 55 %-a a szolgáltató szektorból, 8 %-a pedig a mezőgazdaságból, az erdészetből és egyéb ágazatokból származik. Az össztermelésben az ipar részaránya várhatóan 40 %-kal nő a hetvenes évek folyamán. Ez a növekedés teljes mértékben a termelékenység emelkedésétől függ, mivel az iparban foglalkoztatottak részaránya csökken, s az előrejelzések szerint várhatóan a jövőben is csökkenni fog.

A svéd iparpolitika fő feladatait Svédországban hivatalosan a következőkben foglalták össze:

- ösztönözze a hatékony szerkezeti változásokat az egyes ágazatokon belül;
- járuljon hozzá a nagy növekedési lehetőségekkel rendelkező iparágak fejlődéséhez;
- enyhítse a hanyatló iparágak visszafejlődésének szociális következményeit, és
- vegye figyelembe a regionális szempontokat, azt, hogy a különböző régióknak megfelelően differenciált gazdasági és ipari strukturája alakuljon ki.

Az ötvenes és hatvanas évek során az iparpolitikát a gazdaságpolitikán belül alig lehetett megkülönböztetni; a hosszútávú iparpolitikát sokkal inkább az általános, mintsem a szelektív intézkedések jellemezték, bár - kivételképpen - kis- és középvüzetek számára nyújtottak bizonyos szolgáltatási és hitelsegiséget. 1968 óta azonban arra hajlanak, hogy egy kifejezett hosszútávú iparpolitikát fogalmazzanak meg, amit a kormánynak a teljes foglalkoztatásért való fokozódó felelőssége befolyásol. A foganatosítandó lépések, új iparpolitikai eszközök között a legfontosabbak a következők:

- 1969-ben megalapították az állami tulajdonu Svéd Beruházási Bankot. Szerepe

<sup>x/</sup> A Termelékenységi Szövetség Integrator c. bulletinjének 1974. évi 1. számából.

mindenekelőtt az, hogy részt vesz nagy és erősen kockázatos ipari vállalkozások finanszírozásában, aktív szerepet játszik a különböző iparszerkezeti átalakulások folyamatában.

- Az 1970-ben létrehozott Állami Holding Társaság aktivizálta az állami tulajdonú vállalati szektort, amelyben Svédország összes ipari foglalkoztatottjának 3 %-a dolgozik. A vállalatok többségét a hatékonyság növelése érdekében összevonták, s arra törekednek, hogy ne a hagyományos iparágakban (bányászat, fa- és fémfeldolgozás), hanem új vállalkozásokban vegyenek részt. Így például az észak-svédországi Luleában való új acélmű megépítésében, amely a tervek szerint kb. 5 milliárd koronás kormánykölsőnből finanszírozott beruházás lesz az 1974-80 közötti években.
- A Műszaki Fejlesztési Bizottság 1968-ban hozták létre. Feladata, hogy koordinálja az állami kutatási és fejlesztési politikát. A Bizottság a vállalatok és intézetek kutató- és fejlesztő munkáinak finanszírozásához is hozzájárul, ennek évi összege megközelítőleg 150 millió koronát tesz ki.
- A Svéd Iparügyi Minisztériumban 1968-73 között iparági tanulmányok készültek. E tanulmányok legnagyobb része a hanyatló iparágakkal és ezek problémáival foglalkozott (textilipar, ruházati ipar, cipőgyártás, üvegipar és öntődei ipar). Más tanulmányok stabilabb fejlődésű iparágakat elemeztek (butoripar, nyomda ipar), míg a legutóbbi években a dinamikusan fejlődő ágazatokkal foglalkozó tanulmányok elkészítésére is sor került (adatfeldolgozás, hajógyártás és erdészet).

A tanulmányok elkészítése különböző módokon történik: egyes esetekben formális bizottságokat neveztek ki a minisztériumban, más esetekben kevésbé formális munkabizottságokat hoztak létre, amelyek a kérdéses iparág képviselőit is magukba foglalták. Arra is volt példa, hogy a tanulmányt különböző intézmények (magán kutató intézetek, tanácsadó irodák stb.) készítették. Az igénybevett idő természetesen a szektortanulmányok méretétől függően más és más volt, általában 1-3 év.

A tanulmányok elsősorban információs célt szolgáltak, bár értéküket gyengítette, hogy megjelenésükkor a számadatok már két vagy három évesek voltak. Ajánlásokat - ha ilyenek egyáltalán voltak - rendszerint a kormány számára tettek, arra vonatkozóan, hogy a kérdéses ágazat számára bizonyos ösztönző

eszközöket vezessenek be. Az ajánlott és különböző ágazatokban bevezetett ösztönzők között szerepelt (a) az export tevékenység támogatása, amelyre az jellemző, hogy inkább vállalat-csoportokat, mint egyedi cégeket favorizáltak; (b) a vállalatok fuzionálására vagy átstrukturálására szolgáló tanácsadói költségekhez való hozzájárulás; (c) a kis vállalatok dolgozóinak és vezetőinek képzéséhez való hozzájárulás.

Az iparági tanulmányok finanszírozására szánt összeg jelenleg évi 22 millió korona; cél, hogy a költségek 50 %-át állami hozzájárulásból fedezzék.

- 1973. közepén létrehozták az Országos Ipari Bizottságot, amelynek fő feladata, hogy kiépitse az ipar folyamatos információgyűjtő rendszerét, valamint, hogy új lépéseket, változásokat javasoljon az iparpolitikában. A Bizottság jelentős pénzügyi és személyi forrásokkal is rendelkezik és várható, hogy néhány éven belül folyamatosan a legtöbb iparágat és alágazatot tanulmányozza.

Az ipari szervezetek az említett intézkedésekre különbözőképpen reagáltak. A Svéd Ipari Szövetség elvben negatív magatartást tanusított a szelektív iparpolitikai eszközökkel szemben, de elfogadta az érintett iparágak számára a meglévő programokat és a viszonylag korlátozott összegeket. Elfogadta továbbá, hogy a szektor információk növelése hasznos lehet mind a kormány, mind az iparág számára, feltéve, hogy az információkat magával az iparággal szoros együttműködésben dolgozzák ki és olyan problémákra irányulnak, amelyeket az iparágak lényegesnek tartanak.

Javasolják, hogy ne csak a szektorokra összpontosítsák a figyelmet, hanem tartsák szem előtt a vállalati feltételeket is. Így például azt, hogy számos magántulajdonban lévő kis- és középvállalat adózási, tőkeellátási és vezetési problémákkal küzd, e kérdések tanulmányozása életbevágóan fontos e kategória szempontjából - ágazati hovatartozásuktól függetlenül is.

Az ipari szervezetek nem értenek egyet azzal, hogy a kormány részéről nagyobb készség mutatkozik különböző ágazati tanulmányok készíttetésére, mint a tanulmányok ajánlásainak bevezetésére.

Összefoglalóan megállapítható, hogy a svéd ipar- és szektorális politika nem teljesen tisztázott elképzeléssel ellenére is növekvő fontosságu. Ez a politika nemcsak az ipar hatékonyságának növelésére és arra irányul, hogy több munkaalkal-

mat teremtsen, hanem arra is, hogy növelje a kormánynak, a dolgozóknak és a szakszervezeteknek az iparra gyakorolt befolyását.

Az elkövetkező években várhatóan olyan - nem kis politikai összeütközéseket is jelentő - kérdések kerülnek napirendre, mint a svéd ipar tulajdonviszonyai, és a vállalatok irányításába való beleszólás a tulajdonosok mellett más oldalról is.

## A PROGNOSTIZÁLÁS MÓDSZEREINEK KUTATÁSA A SZOVJETUNIÓBAN

A Szovjetunió központi közgazdasági intézete az elmúlt években kidolgozták a szovjet népgazdaság fejlődésére vonatkozó prognózisokat.<sup>1/</sup> A munkában résztvevő szakemberek - szükségszerűen - intenzíven foglalkoztak a gazdasági prognózisok készítésének módszertani kérdéseivel is. A kutatások metodikai vonatkozású eredményeiről igen gazdag szakirodalom számol be. A kiadók több szakkönyvet adtak közre a témakörben<sup>2/</sup> és sok cikk jelent meg a Planovoje Hozajsztovo, a Voproszül Ekonomiki, az EKO és más folyóiratok hasábjain.

A gyakorlati célú szocialista prognosztika kérdéskörének tárgyalását aligha kezdhethük másként, mint az alábbi gondolatot idézve:

"A hosszú távú prognózisok a szocialista gazdaság egységes tervirányítási rendszerének részét..." /10/.

E koncepció végigvonul valamennyi publikáció anyagán. A szerzők egyetértéssel ugyanis abban, hogy a szocializmusban a prognózisok legfontosabb feladata a gazdasági és társadalmi haladás - adott előfeltételek mellett - legjobb útjainak kutatása. E kutatások eredményei, a gazdasági növekedés prognózis-variánsai adhatnak alapot a népgazdaság-fejlesztés főbb irányaira vonatkozó döntésekhez; ezek révén válik lehetővé, hogy a gazdaságirányító szervek kiválasszák a szocialista gazdasági törvények követelményei szempontjából megfelelő, a konkrét történelmi adottságok esetében leghatékonyabb és reális fejlesztési alternatívát.

A népgazdaság legáltalánosabb fejlődési tendenciáinak előrejelzése a szerzők szerint kettős feladat, egyrészt a gazdasági növekedés ütemének (faktorális) prognózisát, másrészt a gazdaság struktúrájának prognózisát igényli.

A gazdaság fejlődési ütemének analízise és prognózisa során - mint ez ismeretes - az egy-tényezős vagy a több-tényezős megközelítést alkalmazhatjuk. A

---

<sup>1/</sup> A munkában a SZUTA Közgazdaságtudományi Intézete, a Szovjetunió Állami Tervhivatala Közgazdaságtudományi Kutatóintézete, a SZUTA Központi Gazdaságmatematikai Intézete, az Állami Tervhivatal mellett működő Termelőerőket Tanulmányozó Tanács, a SZUTA Szibériai Tagozatának Ipargazdasági Intézete stb. vettek részt.

<sup>2/</sup> Az egyik összefoglaló munkát a múlt év végén a Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó magyar nyelven is kiadta /2/.

végterméknek (nemzeti jövedelemnek) az élőmunka-ráfordításoktól való egy-tényezős függősége  $y = f(L)$  alakban modellezhető, ahol  $y$  = a nemzeti jövedelem volumene,  $L$  = a munkaráfordítások az anyagi termelési szférában. Hasonló formájú egy-tényezős összefüggések írhatók fel a termelési állóalap-ráfordításoktól való függés reprezentálására, a két említett tényező együttes hatásainak kimutatására. Ezen elemzések továbbfejlesztési irányával kapcsolatosan egy figyelemre méltó vélemény elterjedését figyelhetjük meg. Nevezetesen: a szerzők általában hangsúlyozzák, hogy népgazdasági szinten nem a figyelembe vett tényezők számbeli növelésére (azaz az egy-tényezős megközelítésről két-tényezősre, majd három-tényezősre stb.-re való áttérésre) és a bonyolult összefüggések formalizálására kell törekedni, hanem "a faktor-hierarchia" felépítését kell elősegíteni. Minden "elsőrendű" faktorhoz "másodrendű", a másodrendűekhez pedig bizonyos esetekben "harmadrendű" faktorokat kell keresni. Például, ha az anyagi termelésben foglalkoztatottak számát tekintjük "elsőrendű" tényezőnek, akkor a munkaidő hossza, a munkaerő kor és nem szerinti összetétele és egyéb tényezők a "másodrendű" tényezőkhöz vihetők át. A teljes faktorrendszer és különösen a faktor-hierarchia felépítése azonban csak az ország gazdasági fejlődésének adott szakaszára jellemző sajátosságok elemzése alapján lehetséges.

A népgazdaság strukturájának prognózisa - a legáltalánosabb szerkezeti változások előrejelzése - elsősorban ágazatközi mérlegek segítségével valósítható meg. Ismeretes, hogy e mérlegek vagy a perspektivikus időszak utolsó évére, vagy az egyes tervévekre szóló mérlegek rendszereként építhetők fel. Igen fontos iránymutatásnak tekinthetjük azonban, hogy a szovjet kutatások az utóbb említett megoldást alkalmazták. Azért választották ezt a megoldást, mert a perspektivikus időszak egyes éveire kiszámított mutatók dinamikájából rendkívül fontos - a gazdaságfejlődés várható folyamatát jellemző - kiegészítő információkat vártak, s ezeket az utolsó évre vonatkozó számításoktól nem kaphatták volna meg. A dinamikus ágazatközi mérlegek lehetővé teszik ugyanis, hogy a termelési erőforrások felhasználási strukturájának változásai, illetve a fogyasztás módosulásai révén kimutassuk a tudományos-technikai haladás fő irányainak a gazdasági folyamatokra gyakorolt hatását, a népgazdaság egészének és az egyes ágazatoknak fejlődése között fennálló összefüggéseket. A publikációk azt is hangsúlyozzák azonban, hogy a dinamikus ágazatközi mérlegek alkalmazásával kap-

csolatban napjainkig csak az ötéves tervezés terén halmozódott fel jelentősebb mértékű tapasztalat. A mérlegek hosszú távra történő kidolgozása még számos problémát vet fel, pl. vitatott kérdések a mérleg-nomenklatura célszerű részletezettségének foka, a kiinduló információk kialakítási módszerei.

Igen fontosaknak tűnnek a gazdasági növekedés egyes tényezőinek fejlődésével kapcsolatos prognózisok módszertani tapasztalatai is. Elsőként - és kiemelten - a tudományos-technikai haladás (hosszu távu) prognosztizálásának kérdéskörével kell foglalkozni. E kört a szovjet szakértők igen szélesen értelmezik, mert a tudományos-technikai haladással kapcsolatos prognózisoknak tekintik az új termékek és az új technológia bevezetésével (a termelési struktúra korszerűsítésével) kapcsolatos előrejelzéseket is. Ezért természetes, hogy a publikációk általában a szóban forgó prognózisokat tekintik a gazdasági előrejelzések legfontosabb elemeinek. E fontos prognosztizálási feladat hatékony módszereinek kidolgozása folyamatban van. Több kutatás törekszik pl. azon - sokatigérő - koncepció részletesebb kidolgozására, amely a tudományos-technikai haladásnak a gazdaság fejlődésére gyakorolt alábbi háromirányu hatásaival számol:

- a prognosztizálási időszak kezdetéig mind tudományos, mind technikai téren már megoldott "újítások" (pontosabban ezek várható elterjedése, szélesebb körű üzemi alkalmazása) által kiváltott hatások;
- tudományos síkon már megoldott, de végleges műszaki kidolgozásukat várhatóan csak majd a prognosztizálási időszakban elnyerő "innovációk" hatásai;
- olyan kutatásoknak a hatásai, amelyek folynak, s szakértői értékelések szerint a prognosztizálási időszakban már számolni kell mind tudományos és technikai síku lezárásukkal, mind alkalmazásuk terjedésével.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy - a váratlan felfedezések kétségtelen léte ellenére - tulnyomórészt már ismert, a fenti csoportokba sorolható komponensekre épülhetnek még pl. a 15 évre szóló prognózisok is. Ezen állítást (amely némiképp ellentétesnek tűnhet a rohamosan gyorsuló műszaki haladással kapcsolatban elterjedt nézetekkel) meggyőzően támaszthatja alá az urán alapu atomerőművek példája is. Bár - mint ezt a /2/ munka kifejti - az első ilyen reaktor építését már 1954-ben megkezdték, még jelenleg is rendkívül alacsony az atomerőművek aránya mind a Szovjetunió, mind az USA villamosenergia ellátásában.

A fentieknél is kevésbé részletezetten térhetünk csak ki a szovjet prognózis-

irodalomnak azokra a műveire, amelyek az alap ("tőke"-) -igényesség változásainak, a termelőberendezés- vagy a munkaerő-állomány módosulásainak, a felhalmozási és fogyasztási arányok alakulásának stb. előrejelzése terén ismerteknek módszertani tapasztalatokat. A vonatkozó statisztikai, ökonometria és egyéb eljárások, az alkalmazott elemzési technikák probléma-megközelítési elvei azonban szélesebb körben ismertek hazánkban az előzőekben vázolt kérdéseknél. Ezért csak utalunk arra, hogy a konkrét prognózis-készítés során eredményes metodikákat sikerült kialakítani pl. az extenzív és intenzív bővített ujratermelési folyamatok előrejelzéséhez, a termelőberendezés-állomány várható fejlődésének jellemzéséhez, demográfiai és szociológiai vizsgálatokhoz. Meg kell említenünk, hogy e munkák során fontosnak bizonyult a felhasznált gazdasági információk megbízhatóságának elemzése.

Végül utalunk azokra az - igen jellemzőnek vélt - megjegyzésekre is, amelyekben a szakemberek munkájuk legfontosabb továbbfejlesztési irányát jelölik meg. Több műben is olvashatjuk ugyanis azt a gondolatébresztő megállapítást, hogy az ezideig elkészült prognózisok - a kutatások lezáratlan mivolta miatt - nem tudták még teljes mértékben megvilágítani a társadalmi folyamatok prognosztizálási módszereit. A publikációk hangsúlyozzák azonban, hogy a hosszútávú társadalmi-gazdasági perspektívák marxista-leninista alapokon álló kidolgozásának, a szocialista társadalom továbbfejlődésével kapcsolatos lehetőségek tudományosan megalapozott feltárásának rendkívül nagy (nemzetközi) jelentősége van. Ezért - úgy tűnik - a társadalmi és társadalmi-gazdasági előrejelzési módszerek tisztázását, s a meglévő metodikák ilyen irányú kibővítését tekinthetjük napjaink egyik legfontosabb prognózis-metodikai kutatási irányának.

Papanek Gábor

### Irodalomjegyzék

- /1/ Ancsiskin, A. I.: A szocialista gazdaság növekedésének prognosztizálása. *Ekonomika*, Moszkva. 1973.
- /2/ A szocialista gazdaság növekedésének prognosztizálási módszerei. Szerk.: L. M. Gatovszkij és Sz. A. Hejmann. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1973.
- /3/ Birman, A. M.: A távlati terv és a pénzügyi források. *EKO (Ekonomika i organizacija promislenno-proizvodstva)*, 1973. 4.sz.



- /4/ Cvetkov, B.: A műszaki tudományos haladás tervezése és szimulációja. Voproszű Ekonomiki, 1973. 11. sz.
- /5/ Hrulev, N.: Az új technika költségeinek előrejelzéseiről. Voproszű Ekonomiki, 1973. 10. sz.
- /6/ Kuregjan, V.: A munkaerőforrások prognosztizálásának metodológiai kérdései. Planovoe Hozajszstvo, 1974. 2. sz.
- /7/ Palterovics, D.: A munkatártyak fejlődésének prognózisa. Voproszű Ekonomiki, 1973. 11. sz.
- /8/ A műszaki tudományos haladás tervezése és szimulációja. Szerk. L. M. Gatovszkij. Ekonomika, Moszkva. 1972.
- /9/ Rimasevskaja, I.M. - Satilin, Sz. Sz.: Az életszinvonal elemzések és prognózisok módszertani problémái. Ekonomika i matematiceszkje metodij, 1974. 2. sz.
- /10/ Vasziljev, Ju. N.: Előrejelzés és tervezés az iparban. Lenizdat. 1973.
- /11/ Vilenszkij, M.: A műszaki tudományos haladás előrejelzése mint a tervezés eleme. (Voproszű metodologij) Voproszű Ekonomiki, 1973. 12. sz.

# TUDOMÁNYOS ÉLET

## KGST KOORDINÁCIÓS-SZAKÉRTŐI ÜLÉS "AZ IPARI VÁLLALATOK ÉS EGYESÜLÉSEK IRÁNYÍTÁSÁNAK MEGSZERVEZÉSE" C. TÉMÁBAN

A KGST Tudományos és Műszaki Kutatásokat Koordináló Állandó Bizottságához tartozó fenti témában az együttműködés eredményeit és további programját évente megtárgyaló koordinációs-szakértői ülésre ez évben 1974. június 13-18. között Pöstyénben került sor. Az ülésen Bulgária, Csehszlovákia, Lengyelország, Magyarország, az NDK, Románia és a Szovjetunió küldöttségeln kívül a KGST "A szocialista világgazdasági rendszer gazdasági problémáival foglalkozó nemzetközi intézetének" és az "Írányítás-szervezési, kibernetikai és operációkutatási problémákkal foglalkozó nemzetközi tudós-kollektívájának" képviselői is részt vettek. A magyar delegációt a téma hazai koordinációját ellátó Ipargazdaságtani Kutatócsoport igazgatóhelyettese, dr. Parányi György vezette.

A plenáris ülés először meghallgatta a vendéglátó ország képviselőjének megnyitó beszédét, amely kitért a témával kapcsolatos csehszlovák tendenciákra, illetve ezek összefüggéseinek ismertetésére is. Ezután a csehszlovák főkoordinátor intézmény vezetője, J. Jirasek tartotta meg beszámolóját, amelyben ismertetette a tanácskozás súlypontjával javasolt témákat is. Értékelte és eredményesnek minősítette az eddigi együttműködést; kifejtette, hogy a téma jelentősége a legtöbb szocialista országban megnövekedett. Ehhez az eddigi közös munka is hozzájárult. Mindez az együttműködés fejlettebb formáját igényli. Ennek lényege, hogy az eddigi - főként koordinatív - tevékenységet fokozatosan az együttes munka, több ország intézeteinek, valamint nemzetközi kutató team-eknek szorosabb együttműködése váltsa fel. Az együttműködés további formájaként javasolta, hogy egy-egy ország kutatóbázisa mellett - a téma keretében - alakítsanak nemzetközi kutatócsoportokat.

Ezt követően a párhuzamos szekció üléseken megvitatták a munkaterv szerinti hét témakörben beterjesztett, összesen 41 előadásnak azt a nagyobb hányadát,

amelynek szerzői jelen voltak (vagy delegációjuk más tagja vállalta az előadás bemutatását). Magyar részről öt előadást terjesztettünk be: két-két előadást az Ipargazdaságtani Kutatócsoport és a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem, egyet az Élelmiszeripari Gazdaságkutató Intézet munkatársai. A szekcióülések után az ezekről szóló beszámolókat újabb plenáris ülés hallgatta meg, majd a szerkesztő csoportok által előkészített rövidtávú és további távlati program, valamint a jegyzőkönyv megvitatására került sor.

A benyújtott előadások a következők voltak:

I. témakör: Ipari egyesülések és vállalatok létrehozása a KGST tagországok nemzetközi munkamegosztásával kapcsolatban:

Oznobin, N. (SZU): A KGST tagországok nemzetközi gazdasági szervezeti rendszerének fejlesztési irányai.

Fischer, A. (CSSZK): A KGST nemzetközi gazdasági szervezeti és a szocialista gazdasági integráció.

Mastalez, E. (LNK): A külkereskedelem és az ipar információs kapcsolatai.

II. témakör: A vállalatok és egyesülések irányítási rendszerének felépítése és megszervezésének módszerei:

Boura, J. és munkatársai (CSSZK): A szocialista gazdasági szervezetek irányítási tendenciái.

Schleicher I. (MNK): Beszámoló a vállalati szervezetek objektív vizsgálati módszere alkalmazásának gyakorlati tapasztalatairól.

Gubín, B. - Lapsin, N. - Pevzner, A. (SZU): A termelésirányítás fejlesztési tervének kidolgozásával kapcsolatos néhány módszertani probléma.

Pjankov, A. (SZU): A termelésirányítás szervezeti struktúrája fejlesztésének távlati tervezése.

Galaxa, V. - Streckova, I. (CSSZK): Konceptió a gépipari termelési gazdasági egységek és vállalatok középtávú terveinek összeállításához.

Necsulescu, V. - Kolenati, P. - Vinulescu, D. (RSZK): Vállalati és ipari központok irányítási rendszere struktúrájának tervezése.

Soucek, L. (CSSZK): Nagy gazdasági rendszerek szervezési struktúrájának tervezése.

Derda, K. (CSSZK): Az egyesülések és vállalatok struktúrája és értékelésük.

Dzsavodov, G. (SZU): A struktúra elemzése és az irányítás módszere a Szovjetunió és Bulgária nagy egyesüléseiben.

Novakov, P. (BNK): Az egyesülések irányítás-szervezésének fejlesztési problémái a Bolgár Népköztársaságban.

Porjazov, A. (BNK): A vállalatok és egyesülések funkciói megtervezésének módszertani megközelítése.

Glinski, B. (LNK): A lengyel iparirányítás fejlesztési irányai az 1970-es években.

Petrov, J. (SZU): A tudományos-technikai haladás hatása az irányítási rendszer fejlesztésére a szezonjellegű munkát végző vállalatoknál.

III. témakör: Az információs folyamat és a döntéshozatal a vállalatok és egyesülések irányításában:

Marosi M. (MNK): Az anyagi ösztönzés döntési és információs rendszerének néhány szervezési kérdése a magyar iparban.

Beker, O. - Nikiforov, T. (CSSZK): A modell-szituációkban megvalósuló döntéshozatal vizsgálata.

Rachcalski, E. (LNK): A döntéshozatal és információs folyamat vizsgálatának módszertani alapjai az ipar területén.

Rupcu, P. - Reducu, V. - Melencuk, F. (RSZK): Számítógépek alkalmazása a döntéshozatal rendszerének fejlesztésére a vállalati irányítás területén.

Kurazs, G. - Andrej, P. - Hísean, I. (RSZK): Az információs és elszámolási rendszer tervezése a vállalatoknál és az ipari központoknál.

Livovski, B. (LNK): A feladatok, a jogok és a felelősség megosztása a nagy gazdasági egységek irányításánál.

Varga S. (MNK): A dolgozók részvétele a döntéshozatalban az ipari vállalatoknál.

Komonyi Z. (MNK): Vállalati számítógépkalkuláció - vállalati döntések.

IV. témakör: A vállalatok és egyesülések munkája hatékonyságának értékelési rendszere; a termelés hatékonyságának emelését biztosító eszközök:

Kamenyicer, Sz. (SZU): A vállalatok és egyesülések gazdasági és műszaki tervezése (elvi alapok).

Melnik, M. (SZU): A gazdasági terv-döntések komplex információs bázisa.

Venckovki, J. (LNK): Mutatószám rendszerre épülő termelési szervezet.

V. témakör: A vállalatok és egyesülések jogi helyzete és tevékenységük szabályozása:

Zamengof, E. (SZU): A vállalatok és egyesülések önálló elszámolása és gazdasági tevékenységük eredményelért való felelősségük.

Igltov, V. (SZU): A termelést irányító szervek létrehozásának és tevékenységének néhány jogi aspektusa.

Zaleszkij, V. (SZU): Az ipari egyesülések és kombinátok belső viszonyainak jogi szabályozásáról az európai KGST tagországokban.

VI. témakör: Az irányítás mint szociális folyamat

Biristejka, P. - Pretorman, A. (RSZK): A dolgozók részvételének formái és szervezési módszerei a vállalati hatékonyság emelése érdekében.

Khol, J. (CSSZK): A káderek minősítése és az irányítás.

VII. témakör: A gazdasági vezető káderek kiválasztása, munkába állítása és képzése:

Nikolov, I. - Szimeonov, Sz. - Trosanova, F. - Paszkalova M. - Avramov, V. - Kosztadincev, H. (BNK): Ellenőrzés és a tesztek értékelése.

Genov, F. (BNK): A munkatermelékenységet befolyásoló néhány tényező szociálpszichológiai hatása.

Kalev, Zs. (BNK): A vezetési stílus problémái.

Szimeonov, Sz. (BNK): A vezetők kiválasztásának elvi és módszertani alapjai.

Konsztantinova, E. - Bivarov, P. (BNK): A funkcionálisan homogén szakember csoportok irányításának néhány elvi és módszertani problémája.

Viszt E. (MNK): A munkával való elégedettség és a szakmai mobilitás.

Dmitrescu, M. (RSZK): A vezetők és szakemberek képzésének és továbbképzésének elvi, módszertani és szervezési kérdései.

Nadolski, J. (LNK): A vezetői funkciót betöltő kádertartalékok előkészítésének alapvető problémái Lengyelországban.

Krul, G. (LNK): A vezetők és szakemberek struktúrája a 2000. év perspektívájában.

A konferencia résztvevőinek bemutattak egy számítóközpontot, illetőleg - az előbbivel egyidőben - egy nagyvállalat számítógépes információrendszerét (Pozsonyban), továbbá számítógépes bemutatót rendeztek az ülés színhelyén is.

Az előadások terjedelme és jellege eléggé különböző volt. Értékes kutatási beszámolók mellett általánosabb, inkább ismertető jellegű előadások is elhangzottak. Az előadásokból és a vitákból néhány általánosabb következtetés is levezethető. A rendszerszemléletű vezetés és szervezés szükségességének hangsúlyozásán túl elég erőteljesen vetődött fel a helyes felismerés realizálásának, "aprópénzre váltásának" szükségessége, az említett tevékenységek különféle konkrét területeinek vonatkozásában. (Különösen Kamenyicer professzor szekció-összefoglaló előadásában kapott ez nagy hangsúlyt.) A nemzetközi gazdasági szervezetek fejlesztését valamennyi szocialista országban fontosnak látják és keresik annak hatékony formáit. Az elmúlt években mégis főként a nemzeti nagyvállalatok, illetve egyesülések témájával foglalkoztak a kutatások. (A nemzetközi gazdasági szervezetekkel a mostani ülésen is csak 3 előadás foglalkozott.)

Ugy tűnik, hogy a vállalati számítógép-alkalmazás iránti érdeklődés további növekedése egyben e kérdéseknek a korábbinál jóval kritikusabb közelítésével járt együtt. A vállalati tervezéssel foglalkozó kutatásokban nőtt a távlati (főként

a középtávu) tervezés hatékonyabbá tétele iránti érdeklődés. Több szociológiai közelítésű előadás is elhangzott, de ezeket az elsődlegesen nem ilyen érdeklődésű kutatók kevés figyelemben részesítették. Az ugyancsak jelentékeny számu, az információs rendszer és döntéshozatal kérdéseivel foglalkozó előadás iránt élénk érdeklődés mutatkozott; erősödött a kritikai hang a matematikai módszerek időnként öncélú alkalmazásával kapcsolatban.

Az előadások és azok megvitatása mellett az ülés a fő figyelmet a távlati terv előkészítésére és a téma növekvő súlyának megfelelő kutatási és együttműködési formáinak megvitatására fordította. A korábbi évekhez képest nagy súlyt kapott az a vélemény, hogy az egyes nemzeti eredményekre alapozva kidolgozott munkák túlkrözzék a közös véleményt (vagy annak kritikáját is). A közös nézetek kialakítását segíthetné a problémák - kisebb szakértői csoportokban való - intenzívebb megvitatása is. Ezek alapján jobban meg lehetne szervezni monográfiák kialakítását és módszertani ajánlások készítését.

Az ülés alkalmából tárgyalt az ipar és az iparvállalatok irányításával foglalkozó, 1975-re a Szovjetunióban tervezett, nagy konferencia előkészítő bizottsága és az iparvállalatok irányításával foglalkozó nemzetközi kollektíva által készített kézikönyv szerkesztőbizottsága is. A kétkötetes kézikönyv oroszul megjelent,<sup>1/</sup> előreláthatólag magyarul is kiadásra kerül.

---

<sup>1/</sup> A kézikönyvet az Ipargazdasági Szemle legközelebbi száma ismerteti.

## ANKÉT A TERMELÉKENYSÉG ÁGAZATI ÉS VÁLLALATI MÉRÉSÉRŐL

Az utóbbi években a termelékenység mérésének kérdései meglehetősen háttérbe szorultak, a minisztériumok és a vállalatok figyelmét mindenekelőtt a nyereség és a jövedelmezőség alakulásának vizsgálata kötötte le. A termelékenység természetesen alapjában véve népgazdasági kategória, de hogy egy-egy ágazat milyen módon járul hozzá növekedéséhez, egy-egy vállalat a jövedelmező gazdálkodás mellett az évek során hogyan növeli termelékenységét is, ezek változatlanul figyelmet érdemlő kérdések.

A Magyar Közgazdasági Társaság Ipari Szakosztálya és az MTESZ Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság Csepel Vas- és Fémművek Szervezete által május 29-én rendezett ankétot - a termelékenység ágazati és vállalat méréséről - Báder Imre, a Csepeli Kerékpár- és Varrógépgyár igazgatója, az SZVT csepeli szervezetének elnöke e gondolatok felvetésével nyitotta meg.

Az ankét három előadást vitatott meg, amelyet a résztvevők előzetesen kézhez kaptak. A három előadásban közös volt, hogy kísérletet tettek a munkaidő-ráfordítások mellett az állóeszközzárfordítások számításbavételére, az ezek együttes alakulását kifejező u.n. teljes termelékenység mérésére is. Mind dr. Rédei László, a KGM osztályvezetője, előadásának bevezetőjében hangsúlyozta, az élőmunka termelékenységét jó részben állóeszközökkel való helyettesítés útján növeljük. A helyettesítés mértéke különböző lehet; ez mindig beruházásokat vesz igénybe és ezért vizsgálnunk kell, hogy az élőmunka termelékenységének növelését egy-egy ágazatban, vállalatnál szükséges beruházási forrásaink milyen igénybevitelével érték el.

Dr. Rédei László előadása a kohászat és a gépipar termelékenységét vizsgálta. Az elmúlt években az élőmunka termelékenysége a kohászatban az állóeszközhatékonyság kedvező, a gépiparban az állóeszközhatékonyság kedvezőtlen alakulása mellett nőtt. A teljes termelékenységi index e két tényező együttes értékelését teszi lehetővé: a termelékenység növekedése a gépiparban így is nagyobb üteműnek mutatkozik, de a különbség a kohászathoz képest kisebb. Az ipar ágazatait a termelékenység-növekedés üteme szerint rangsorolva, az élőmunka termelékenységét nézve a vegyipar áll az első helyen, de állóeszköz fel-

használása igen jelentős. A teljes termelékenység növekedése alapján a gépipar kerül az ágazatok között első helyre.

A két másik előadó, Pusztai Béla gazdasági igazgató és Tóth Péter főosztályvezető vállalatuk termelékenység-alakulásáról (a Finommechanikai Vállalatról, illetőleg a Csepel Vas- és Fémművekről) adtak elemzést.

A Finommechanikai Vállalatról szóló előadás különböző időszakokat hasonlított össze, valamennyi index hasonló javulást jelez a legutóbbi néhány évben.

A Csepel Művek jelentős létszámcsökkenés mellett ért el évi 5-6 százalékos termelékenység növekedést. Ez a Művek kohászati ágazatában viszonylag több, gépipari ágazatában kevesebb állóeszköz-igénybevétellel párosult. A teljes termelékenység növekedése alapján ezért a gépipar teljesítményének kedvezőbb értékelését kapjuk.

A három előadás a termelékenység mérésével kapcsolatos további módszertani javaslatokat is tartalmazott. Egyöntetően hangsúlyozták, hogy a termelés volumenének megbízható méréséhez lényegesen javítani kell az árváltozások hatásának kiküszöbölését. Felvetették az anyagmentes termelési érték megfigyelését. A ráfordítások mérését illetően javasolták a létszám "minőségének", szak-képzettség szerinti összetételének számításba vételét; az állóeszközök mellett a forgóeszközzárfordítások megfigyelését is.

A vitában főként vállalati gazdasági vezetők vettek részt és behatóan foglalkoztak mind a különböző termelékenységi elemzések szerepével, mind az előadásokban bemutatott és továbbfejlesztésként javasolt módszertani megoldásokkal. Rámutattak arra, hogy döntéseiket természetesen elsősorban gazdaságossági és jövedelmezőségi elemzésekre építik, de a munkaerőhelyzet egyre fontosabbá teszi a termelékenység növekedésének és tartalékainak vizsgálatát. Ennek keretében rendszeresen figyelemmel kell kísérni az állóeszközzárfordítások alakulását is és ezt jól integrálja a teljes termelékenység mérése. Többen elmondták, hogy ezt maguk és az egész vállalatvezetés munkája szempontjából főként a vállalaton belüli egységek teljesítményének értékeléséhez, valamint hosszabb távu és tervezési vizsgálatokhoz látják hasznosnak. Felvetették a teljes termelékenységi index számítások problematikus elemeit is, mindenekelőtt a munka- és állóeszközzárfordítások összegezésének (sulyozásának) feltételes jellegét.

A termelékenység ágazati mérése iránt (a KGM-en kívül, a többi miniszté-



rium részéről) - sajnálatos módon - csekély érdeklődés mutatkozott, holott az ágazatok fejlődésének értékeléséhez a nyereség, a jövedelmezőség mellett feltétlenül szükség van a termelékenység rendszeres megfigyelésére, elemzésére, különösen akkor, ha - mint várható - jelentős ármozgásokkal kell számolnunk.

## ANKÉT A VÁLLALATI KÖZÉPTÁVU TERVEZÉS IRÁNYELVEIRŐL

A Magyar Közgazdasági Társaság Ipari, valamint Nép gazdaságtervezési Szakosztálya 1974. július 9.-én ankétot rendezett az V. ötéves terv időszakára szóló vállalati középtávú tervek készítésének módszertani irányelveiről. A vitára meghívott mintegy 60 vállalati, minisztériumi, kutatóintézeti szakember az irányelveknek az OT által készített tervezetét előzetesen megkapta. A vita a korábbi és újabb tervezési tapasztalatok alapján elsősorban az irányelvek továbbfejlesztéséhez kívánt segítséget nyújtani.

A bevezető előadást Balassa Ákos, az OT Közgazdasági Főosztályának helyettes vezetője tartotta. Kiemelte az irányelvek készítésénél figyelembevett főbb szempontokat és ismertette az V. ötéves népgazdasági terv készítésének ütemtervét, továbbá azt, hogy ehhez illeszkedve a vállalatok mikor, milyen információkra számíthatnak. A tervezőmunka sokirányú előkészítése után 1975 második felében láthatnak hozzá végleges tervük összeállításához. A tervek jóváhagyását (a vállalati igazgatók részéről) - a népgazdasági terv jóváhagyása és a gazdasági szabályozók két ütemben (1975. jan. 1. és 1976. jan. 1.) történő módosítása után - 1976 közepére lehet előíranyozni.

Az előadó hangsúlyozta, hogy a terv a vállalat akcióprogramja; nem az állami szervek részére készül. Jóságának kritériuma, hogy kellőképpen mozgósítsa a vállalati dolgozókat. A vállalati terveknek összhangban kell lenni a népgazdasági tervcélokkal, de nem kell szükségképpen figyelembe venniük a népgazdasági terv számítási anyagát (az utóbbiban szereplő mutatók visszatervezése nem követelhető meg). Célszerű, ha az ágazati minisztériumok táblázat-mintákat is mellékelnek majd az irányelvekhez. Baj viszont, ha bármely tervező szerv ezt tekintí a vállalati tervezés módszertanának. Szükséges a minisztériumok és a vállalatok közötti kétirányú, szervezett tervinformáció áramlás. A középtávú tervet (struktúraalakító jellegének megfelelően) a rövidtávú tervtől eltérő szemlélettel és módszerrel kell kidolgozni. A lehetséges tervsávokon belüli célkitűzések mértékéről szólva javasolta, hogy a gazdasági célkitűzéseket a vállalatok inkább a sávok felső, a bérnövelést és a szociális ellátási feladatokat az alsó határok közelében tervezzék. Ez egyrészt segíti, hogy a terv nagyobb feladatokra mozgó-

sitson; másrészt nem tesz a dolgozóknak esetleg nem megvalósítható ígéreteket. Az előadás felhívta a figyelmet a tervcélok, illetve a megalapozó számítások világos különválasztására; utalt arra, hogy a legtöbb vállalat IV. ötéves tervében ezek csak nehezen - vagy egyáltalán nem - választhatók szét.

A vitában először a két felkért korreferens szólalt fel. Bakonyi György (Könnypipari Miniszterium) egyetértett az irányelvek fő gondolataival. Hasonló véleményen volt, a későbbiek során, a legtöbb felszólaló is. Kifejtette, hogy az irányelvek összhangban vannak a IV. ötéves vállalati tervezés tapasztalataival. Kitért arra, hogy az e tervek alapját képező piaci információk gyakran ellentmondásosak voltak. (A lakástextiliák hosszabbtávu szükségletéről például két felkért intézet teljesen ellentétes véleményt adott.) A vállalatok közötti kapcsolat a tervkészítés során gyakran nem volt megfelelő. Számos könnyűipari vállalat középtávu tervezését a "befelé fordulás" jellemezte. Gyakran a központi információkat sem vették kellőképpen figyelembe; sok vállalat például olyan munkaerő-növekedést tervezett, mellyel a központi tervek ismeretében nem számolhatott. A különböző könnyűipari vállalatok középtávu tervében mind a matematikai módszerek abszolutizálása, mind lebecsülése érvényesült. Az irányelvek mostani tervezete a kérdést, józan mértéktartással, a helyére teszi. A fejlesztési variációk a legtöbb könnyűipari vállalat tervéből hiányoztak. A ruhaipar rekonstrukciós programja viszont nem tartalmazta a vállalati elképzeléseket. Az említetteken túlmenően az V. ötéves tervezéshez különösen két kérdés fontosságát emelte ki: az információk álljanak időben a vállalatok rendelkezésére; a pénzügyi tervezés kapjon a korábbinál nagyobb szerepet.

A másik felkért hozzászóló Alexa István, a Ganz MÁVAG főosztályvezetője főként a vállalatok számára problematikus kérdések oldaláról foglalkozott a középtávu tervkészítés módszerével. Elmondta, hogy a tervezést nehezíti, ha nem ismeretese a szabályozórendszer várható változásai. Felhívta a figyelmet arra, hogy a bank, illetve egyes esetekben a minisztériumok felhívására a vállalatoknak lényegesen hamarabb kell elvégezni egy sor tervezési munkát, mint ahogy azt az OT tervezet előíranyozza. Ezekhez a tervszámításokhoz a népgazdasági tervből várt információk még nem állnak rendelkezésre. Egyetértett a "módszertani irányelvekben" a középtávu tervezés lényegéről adott koncepcióval. Hangsúlyozta azonban, hogy a vállalaton belül főként a táblázatok kerülnek megvita-

tásra és ezek rögződnek az emberekben. Utalt azokra a nehézségekre, melyek a kollektívának a tervezésbe való bevonása során adódnak. Szólt a tanácsokkal közös bérpolitika kialakításának problémáiról. Javasolta, hogy a tervmutatók rendszere legyen nagyobb összhangban a mérleg és statisztika számaival; az irányelvek hangsúlyozzák jobban a munkaerőhelyettesítő beruházások szerepét.

A vita során további 13 hozzászólás hangzott még el. Ezek egyfelől a fentebb már ismertetett témákkal foglalkoztak, másfelől az alábbi főbb kérdésekre tértek ki.

A felszólalók helyeselték a tervezet átfogó jellegét, valamint a közép- és rövidtávú tervezés céljainak, módszereinek világos megkülönböztetését. A vélemények megoszlottak arra nézve, hogy a különféle alternatíváknak, variánsoknak meg kell-e jelenniök a tervben vagy pedig csak a tervezés fázisában kell foglalkozni velük.

A felszólalók kifejtették, hogy a középtávú tervezés mindig sok problémát vet fel; jelenleg azonban a bizonytalanság még a szokásosnál is nagyobb, mert a tőke világban az infláció üteme gyorsul és hatását mi is érezzük. Ezért nemcsak a cserearányok, hanem a beszerzési források alakulásának kérdésével is problémátikusokat. Ezért is célszerű, hogy a vállalatok: elsősorban ne mutatókat, hanem sávokat tervezzenek. Felvetődött, hogy célszerű lenne, ha az irányelveknek a versenyre vonatkozó álláspontja egységesebb megfogalmazást kapna.

Több hozzászóló ellentmondást érzett a "módszertani irányelvek" nagyvonalú koncepciója és a bankok (és esetenként a tanácsok) részletes tervszámigénye között. Utaltak arra is, hogy amíg az OT tervezet 1976. közepére számol az V. ötéves tervek vállalati elkészítésével, az említett szervek gyakran olyan adat-szolgáltatásokat kérnek, mintha az új vállalati ötéves tervek már elkészültek volna. Több hozzászóló hiányosnak tartotta a "felülről lefelé" irányuló tervinformáció áramlást. Főként a magasabb szinten tárgyalt és megkötött - a vállalatok értékesítését (beszerzését) jelentősen érintő - középtávú nemzetközi szerződések vonatkozásában hiányolták az információkat. Mások aggályosnak tartották, hogy egyes külső szervek számítási anyagot vagy a terv egészéből kiragadott információkat végleges terv-elképzelésként kezelnek.

A vita során felvetődött a tervmódosítás értelmezésének és alkalmazásának kérdése is. Több hozzászóló a jövőbeli árak bizonytalanságában látta a középtávú

tervezés egyik leginkább problematikus elemét. Javasolták, hogy központilag készítsenek "hivatalos" ár-prognózisokat. Mások a várható devizaárfolyamokra vonatkozóan igényeltek több eligazító jellegű tájékoztatást. Többen az ágazati minisztériumok tervezést koordináló szerepének részletesebb tisztázását javasolták.

Balassa Ákos válaszában megköszönte a sokoldalú hozzászólásokat. Újólág hangsúlyozta, hogy a vállalat ön maga számára tervez. Az állami szervek adatigénye csak abban az esetben térhet el a vállalat által meghatározott tervinformációktól, ha állami eszközök (hitelek stb.) odaitéléséről van szó. Helytelenítette azokat a törekvéseket, hogy a vállalatoktól idő előtt, már 1974-ben terveket kérjenek. Több más módszertani állásfoglalás mellett hangsúlyozta azt a véleményét, hogy különbséget kell tenni tervezés és döntés között. Tervezni variánsokban célszerű. Hatékonyan dönteni (a variánsok közül választani) csak akkor racionális, ha a szükséges információk rendelkezésre állnak.

A vita tanulságait dr. Román Zoltán, a Magyar Közgazdasági Társaság Ipari Szakosztályának elnöke értékelte. Kifejezte azt a véleményét, hogy a megbeszélés elérte célját: a vállalatok és irányítószervek szakembereinek tapasztalat- és véleménycseréje hasznos volt. Leszűrhető, hogy az irányelvek tervezésével, annak koncepciójával a résztvevők lényegében egyetértettek, emellett több célszerű, figyelembe veendő kiegészítő javaslatot is tettek.

Utalt arra, hogy a középtávu vállalati tervezés gyakorlata számtalan szállal kapcsolódik a gazdaságirányítás rendszeréhez, az ágazati irányításhoz, a vállalati gazdálkodás módszeréhez. Ezek problémái, egyes ellentmondásai a vállalati tervek kidolgozásában és további szerepében is tükröződnek. Véleménye szerint két - az irányelvekben is szereplő - gondolatot még erőteljesebben kellene hangsúlyozni. Az egyik a tervezési folyamat szerepe a vállalat helyzetének és fejlesztési perspektíváinak elemzésében - függetlenül attól, hogy maguk a tervek végül is mit rögzítenek. A másik, hogy napjainkban a tervezés rugalmassága a korábbinál is fontosabb követelménnyé válik. A mai körülmények között ugyanis a gyors műszaki fejlődéshez és gazdaságunk nyitottságának fokozódásához tőkés pénzügyi válság és kiszámíthatatlan ármozgások is társulnak. A vállalat középtávu tervmunkája elsősorban ezekre a változásokra kell, hogy felkészüljön. Ezért az olyan tervdöntések célszerűek, amelyek minél később jelentenek a vállalat számára alkalmazkodóképességét csökkentő, vagy megbénító kötelezettségvállalásokat.

Kiemelte, hogy a vita alapján a közép- és hosszabb távú kvantitatív tervezés alapjául stratégiai koncepció kell hogy szolgáljon. Ezt az irányelvek is jobban hangsúlyozhatnák és tisztázni kellene az intézkedési tervek szerepét is. Egyfelől ésszerű, hogy a tervmutatók konkrét intézkedésekkel legyenek megalapozva; másfelől irreális lenne az az elvárás, hogy minden mutatót konkrét intézkedések támasszanak alá. Nem látszik rendezettnek az a kérdés, hogy hogyan mérjük a középtávú vállalati terv teljesítését; ha változnak az eredeti feltételezések, szükséges-e a terv módosítása, vagy elégséges, ha ez csak az éves tervekben tükröződik. Ez felveti a folyamatos tervezés kérdését, célszerű módjának kialakítását. A további kutatást igénylő problémák között kiemelte még az alternatívák-variánsok kezelését, a reál- és pénzügyi folyamatok tervezésének összekapcsolását, a tervezés demokratizmusának érvényesítési módját. Befejezésül utalt arra, hogy a Magyar Közgazdasági Társaság érintett szakosztályai a vállalati középtávú tervezés kérdésével további rendezvényeken is foglalkoznak majd, s 1975-re a témában széles részvételű konferenciát terveznek.

dr. Komonyi Zoltán

## NEMZETKÖZI SZIMPOZIUM A TERMELÉKENYSÉG MÉRÉSÉNEK EGYES KÉRDÉSEIRŐL

A Bajor Tudományos Akadémia 1974. június 23-27. között Reisensburgban szimpoziумot rendezett "A termelékenység mérése: elméleti kérdések és gyakorlati eredmények" címmel. A tanácskozásnak 45 résztvevője volt, túlnyomó részben egyetemi oktatók és tudományos kutatók, körülbelül fele-fele arányban az NSZK-ból és 9 más országból. A szocialista országok közül Bulgária, Csehszlovákia, Lengyelország és Magyarország volt képviselve.

A szimpoziум részben plenáris üléseken, részben szekciókban folyt. Összesen 28 előadás került vitára. Az előadások nagyobb része a termelési függvények oldaláról közelítette a termelékenység mérését és kevés kivétellel a munka- és tőkeáfordításokat együttesen figyelembe vevő teljes termelékenység mérésére törekedett.

D. M. Nutt (Anglia) és a P. Zarembka (USA) előadásai a tőke mérésének problematikus elemeit vizsgálták. Három előadás - W. Krelle (NSZK), K. Ch. Kuhlo (NSZK), R. Sato - M. Beckmann (USA) a termelési függvények további finomítására tett javaslatot. Nyolc előadás egy-egy ország gazdasági, illetőleg ipari fejlődését elemezte termelési függvények segítségével: G. Tintner-Deutsch-Rieder előadása Ausztriáét, J. Frohn az NSZK-ét, R. S. K. Kuipers Hollandiáét, R. Evanson (USA) Indiáét; négy amerikai előadás a szovjet ipar fejlődésének sajátosságait próbálta vizsgálni termelési függvények segítségével.

Nemzetközi összehasonlításokat végzett termelési függvényszámítások alapján J. Mairesse a francia és a norvég iparról, O. Kyn (USA) egyes szocialista országok iparának fejlődéséről. Termelési függvények, de hagyományos index-módszer segítségével is vizsgálta a magyar ipar termelékenységének alakulását 1957-1968 között A. Brown - J. Licari - E. Neuberger (USA) előadása.

Az előadások jól szemléltették, hogy a számítógépek és a termelési függvények egyre újabb módszereinek kidolgozása igen sokféle, érdekes variáns-számítás elvégzésére ad lehetőséget, de az előadások vitájában az is felszínre került, hogy az elméleti feltevések bizonytalansága és az adatbázis korlátozottsága makroökonómiai elemzéseknél eléggé megnehezíti érdemleges új következtetések le-

vonását. (A termelési függvények egyes országok fejlődési sajátosságainak megmagyarázására való felhasználása még inkább kételyt válthat ki.)

A termelékenység dinamikáját index-módszerrel hasonlította össze Anglia és az NSZK között M. Panic előadása, az NSZK és Japán között V. Hammer előadása. Az ipari termelékenység színvonalának összehasonlítási módszerét J. Kux (Csehszlovákia) és Nyitrai Ferencné előadása tárgyalta. Az általuk ismertetett munkákkal kapcsolatban szintén felmerült a teljes termelékenység mérésének igénye, továbbá az a probléma is, hogy ha az összehasonlítások csak az ipart érintik, eredményeknek nincs megfelelő, más összefüggések oldaláról való kellő kontrollja.

A termelékenység egyes tényezőivel foglalkozott nemzetközi összehasonlítások felhasználásával Ehrlich Éva, S. Gomulka (Anglia) és J. Slama - H. Vogel (NSZK) előadása. Ezek vitája kapcsán ismét felmerült, lehetséges-e egyes tényezők hatását külön kimutatni, kulcs-tényezőket kijelölni. A. Baczykowski (Lengyelország) az extenzív-intenzív fejlődés, G. Frenzel (NSZK) a termelékenység elemzésének újabb módszereire tettek kísérletet; H. W. Gottinger (NSZK) előadása információ-elméleti összefüggéseket világított meg. J. Montias és P. Sturm (USA) előadása a gazdasági rendszerek hatásának elemzésével, R. Janakiev (Bulgária) előadása a termelékenység növelésének gyakorlati problémáival foglalkozott.

A konferencia tanulságait összegezõ záró vitatülés felkért előadói O. Kyn, J. Montias, Román Zoltán, G. Tintner és P. Zarembka voltak. A szimpózium jó képet adott a termelékenység mérésének és nemzetközi összehasonlításokra épülő elemzésének egyes új irányairól, mindenekelőtt a termelési függvények alkalmazási kísérleteiről; rámutatott egyben e módszerek korlátaira, további kutatási feladatokra és a gyakorlati hasznosítás igényeihez való erősebb igazodás fontosságára is.



AZ 1973. II. FÉLÉVÉBEN ÉS 1974. I. FÉLÉVÉBEN ELNYERT  
KÖZGAZDASÁGI TUDOMÁNYOS FOKOZATOK

A közgazdasági tudományok doktora fokozatot nyerte el:

Stark Antal: "Tervgazdálkodásunk" című disszertációja alapján,

Szentes Tamás: "Az elmaradottság és fejlődés dialektikája - különös tekintettel a tropikus-afrikai országokra" című disszertációja alapján.

A közgazdasági tudományok kandidátusa fokozatot nyerte el:

Botos Józsefné: "Nemzetközi beruházási együttműködés, a beruházási politikák koordinációja a KGST integráció kibontakozó szakaszában" című disszertációja alapján,

Czeglédi József: "Az idegenforgalom időszerű makroökonómiai kérdései" című disszertációja alapján,

Égető Emese: "Felhalmozás és jövedelmezőség a mezőgazdasági szervezetekben" című disszertációja alapján,

Vu Ba Duong: "A munkatermelékenység kérdései az építőiparban, különös tekintettel a vállalati számítási és elemzési módszerekre" című disszertációja alapján,

Amira Abd El Ismail Elbassyouni: "A gazdasági fejlődés és a munkaerő problémái az Egyesült Arab Köztársaságban" című disszertációja alapján,

Fekete József: "A termelőszövetkezeti munkaerő ujratermelése és az összetétel változása" című disszertációja alapján,

Gerner Rudolf: "A földtulajdon és fejlődési tendenciái az európai szocialista országokban" című disszertációja alapján,

Grossmann Ferenc: "A mezőgazdaság technikai és szerkezeti átalakulásának mozgatóerőiről és jellegzetességéről" című disszertációja alapján,

Gyöngyössi István: "A nemzetközi pénzmozgások hatása az érintett országok fizetési mérlegére és belső likviditására" című disszertációja alapján,

Sadek I. Halabi: "A mezőgazdaság szerepe a nemzeti jövedelem növekedésében Szíriában" című disszertációja alapján,

Huszár Ernő: "A vám ár- és diszkriminációs hatása, szerepe a tőkés kereskedelmi politikában" című disszertációja alapján,

Koltay Jenő: "Az adóztatás, az adópolitika, az egyes adók mint a gazdaságpolitikai befolyásolás eszközei a fejlett tőkésországokban" című disszertációja alapján,

Laczó Ferenc: "Mezőgazdasági árpolitika a fejlett tőkés országokban" című disszertációja alapján,

Molnár Endre: "A tulajdon elméleti problémái" című disszertációja alapján,

V. Nagy Lukács: "A mezőgazdasági munkaerőlétszám alakulása és a munkastíriuség hatása a dunántúli termelőszövetkezetek gazdálkodására" című disszertációja alapján,

Paláncsai Tibor: "A nemzetközi gazdasági integráció néhány elméleti kérdése" című disszertációja alapján,

Rácz Károly: "Strukturális mozgások az élelmiszergazdaságban és a népgazdaságban és a népgazdaság fejlődése" című disszertációja alapján,

Szabó Gábor: "A mezőgazdasági termőföld gazdasági értékelése" című disszertációja alapján,

Tóth László: "A szállítás hatékonyságát fokozó hazai vasúti hálózat-racionalizálás és annak beruházás-gazdaságossági vetülete" című disszertációja alapján,

Varga Emília: "A gazdasági érdekek és sajátosságok mezőgazdasági termelőszövetkezetekben" című disszertációja alapján.

Néhány, a közgazdaságtudomány problémáihoz közel álló disszertáció alapján más tudományágban elnyert doktori fokozat:

Kádas Kálmán: "A közlekedésfejlesztés makroökonómiai hatékonyságát fokozó műszaki-gazdasági összefüggések egyes típusai és módszeres hasznosításuk lehetőségével";

Krajkó Gyula: "A Dél-Alföld gazdasági mikrokörzetei";

Mádi Ferenc: "A vállalat és a gazdasági verseny szabályozása az európai gazdasági integrációban".

Néhány, a közgazdaságtudomány problémáihoz közel álló disszertáció alapján más tudományágban elnyert kandidátusi fokozat:

Borsos János: "A mezőgazdasági termelőszövetkezetek állóeszközgazdálkodásának ökonómiai vonatkozása";

Hagelmayer Istvánné: "A kollektív szerződés alapkérdései";

Kemenes Béla: "A vásárló érdekvédelmének polgári jogi kérdései";

Kolosi Tamás: "Társadalmi struktúra és szocializmus";

Kovács Ferencné: "A társadalom szociális struktúrája vizsgálatának néhány metodológiai problémája";

Nemes Ferenc: "Vállalati érdekelttség, magatartás és a tartalékok összefüggései ipari vállalatoknál";

Varga Károly: "A teljesítménymotiváció és a kutatói-fejlesztői munka hatékonysága";

Vereczkey Lajos: "A marxista tudatfelfogás a tanulási, megerősítési és motivációs elméletek tükrében";

Völgyesi Pál: "A személyiség szerepe a pályaválasztásban, különös tekintettel a munkára nevelésre, társadalmi hatásokra, kollégiumban nevelkedő fiataloknál".

## KÖNYVEKRŐL - RÖVIDEN

### Botos Balázs: A bizonytalanság figyelembevétele az iparvállalatok beruházási döntéseiben<sup>1/</sup>

Az "Ipargazdasági Értekezések" sorozatban megjelent tanulmány egyrészt elemzi a vállalati beruházási döntések bizonytalanságának okait, következményeit és figyelembevételének problémáit, másrészt módszertani ajánlást ad a bizonytalan elvárások megfelelőbb számításba vételére. A tanulmány öt fejezetből áll. E fejezetek foglalkoznak a bizonytalanság fogalmával, a témában készített vállalati esettanulmányok értékelésével, a bizonytalansággal összefüggő vállalati magatartással, a bizonytalanság tényleges figyelembevételét determináló fontosabb tényezőkkel, majd ismertetik a szerző által kidolgozott számítási módszereket és ezek alkalmazási lehetőségeit vállalati példákon világítják meg.

### Dr. Ercsey Zoltán - Dr. Kádár András: Műszaki fejlesztés és gazdaságosság<sup>2/</sup>

A "vállalati gazdálkodás" c. sorozatban megjelent, hat fejezetre tagozódó könyv a hatékony műszaki fejlesztés megvalósításához kíván segítséget nyújtani. Az első fejezet a hazai műszaki fejlesztési lehetőségeket vizsgálja a gazdaságirányítás rendszerével összefüggésben. A második fejezet a műszaki fejlődés és a fejlettségi szint problémájával foglalkozik, a harmadik fejezet bemutatja a marketing-tevékenység műszaki fejlesztési szempontból legfontosabb területét. A következő két fejezet a gyártmánykonstrukció gazdaságossági mérésének módszereit, valamint a műszaki fejlesztés, a munkaszervezés és az anyagi ösztönzés összefüggéseit tárgyalja. Az utolsó fejezet a gazdaságossági számítások egy konkrét módszerét mutatja be.

### Faluvégi Lajos: Állami pénzügyek és gazdaságirányítás<sup>3/</sup>

A könyv átfogó képet ad gazdaságirányítási rendszerünk és a pénzügyigazgatás főbb összefüggéseiről. Három fő részből áll. A könyv több mint felét kitevő első rész a pénzügyi szabályozás főbb területét és összefüggéseit tekinti át. Bevezetőben a gazdaságpolitika, a gazdaságirányítás és a pénzügyek feladatait és kapcsolatait, majd a pénzügyi szabályozás három fő területét tárgyalja: az árrendszer és a jövedelmek szabályozása, a fogyasztás pénzügyei, a felhalmozás pénzügyei. Ezt a pénzfolyamatok általános jellemzőinek és gazdasági összefüggéseinek elemzése követi. A könyv második fő része a népgazdaság pénzügyi mér-

<sup>1/</sup> Akadémiai Kiadó, Bp. 1973. 83 old.

<sup>2/</sup> Közgazdasági és Jogl. Könyvkiadó, Bp. 1973. 238 old.

<sup>3/</sup> Közgazdasági és Jogl. Könyvkiadó, Bp. 1974. 417 old.

legelvel, harmadik fő része a nemzetközi pénzügyi kapcsolatokkal foglalkozik.

#### Fukász György: Technikai haladás - áldás és átok?

A könyv a "Társadalomtudományi Kismonográfiák" c. sorozat hetedik köteteként jelent meg. Öt fejezetében a technikai haladás, a tudományos-technikai forradalom és a társadalmi forradalom kapcsolatait tárgyalja széles körű szakirodalom alapján, elemezve a TTF-et kísérő ellentmondásokat. A szerző arra törekszik, hogy bemutassa a technikának szocialista és tőkés felhasználása közötti eltéréseket. Ilyen szemszögből adja a technicizmus sokoldalú kritikáját és fejti ki véleményét a technika és a humánium kapcsolatairól.

#### Fülöp Gábor: Gazdaságunk és a KGST. gazdasági szerkezet. Nyersanyagellátás<sup>5/</sup>

A könyv a magyar népgazdaság és a szocialista országok együttműködésének egyik alapvető problémakörével, a nyersanyag termelésben és ellátásban való együttműködéssel foglalkozik. A szerző áttekinti hazánk gazdasági adottságait, elemzi nyersanyaghelyzetünk és együttműködésünk alakulását, továbbá az együttműködés és az egyes népgazdasági ágak fejlesztése közötti összefüggéseket. Bemutatja a KGST országok külkereskedelmének és ipari anyag áramlatainak fő tendenciáit, a teljes ipari és az összes anyagforgalom alakulását, továbbá foglalkozik a nyersanyag termelés és ellátás terén való együttműködés és a szocialista nemzetközi gazdasági kapcsolatok mechanizmusának kérdéseivel, felvázolja az együttműködés távlatait és tökéletesítésének alternatíváit.

#### Dr. Gidai Erzsébet: Mi a jövő kutatás?<sup>6/</sup>

A "Napjaink Kérdései" c. sorozat keretében megjelent könyv a jövő kutatás problémáit két oldalról - az elmélet és a gyakorlat oldaláról - vizsgálja és népszerű formában mutatja be. Az első rész a prognosztizálás terminológiai, elméleti és módszertani kérdéseit tárgyalja. A második részben a szerző sokoldalúan mutatja be a prognosztika eddigi és a jövőben várható fejlődési tendenciáit. Emellett sok tartalmi információt is ad a gazdaság és a társadalom jövőjére vonatkozó előrejelzésekről. Az érdemi fejezeteket a jövő kutatással foglalkozó hazai és nemzetközi intézetek felsorolását tartalmazó Függelék egészíti ki.

<sup>4/</sup> Akadémiai Könyvkiadó, Bp. 1973. 231 old.

<sup>5/</sup> Kossuth Könyvkiadó, Bp. 1974. 330 old.

<sup>6/</sup> Kossuth Könyvkiadó, Bp. 1974. 212 old.

Dr. Kocsis József: Folyamatszervezés a gépiparban<sup>7/</sup>

A könyv a szervezési tevékenység egyik lényeges fázisáról, a folyamatok kialakításának, összehangolásának és szabályozásának területéről ad összefoglaló képet. Elméleti részét az alkalmazott kutatás eredményeiről számolnak be, metodikai javaslatai pedig a módszerek tipikus alkalmazására irányulnak. A mű 4 fő részből áll, az első rész a folyamat fogalmát, rendszerelméleti értelmezését, a második rész a modellmódszer alkalmazását és a folyamatábrázolást tárgyalja. A könyv harmadik és negyedik része a folyamatok analitikus és szintetikus vizsgálatát, ill. annak gépipari alkalmazását ismerteti.

Nyitrai Ferencné: Iparunk helye a világban<sup>8/</sup>

Az utóbbi 10-15 évben készített statisztikai elemzések iparunk helyzetének és fejlődésének fő vonásait nemzetközi összehasonlítások tükrében is bemutatták. Nyitrai Ferencné könyve e vizsgálatok eredményeinek összefoglalását adja. A könyv hét fejezetből áll, ezek az ipar fejlettségének néhány összefoglaló mutatóját, az ipar strukturáját, munkaerőhelyzetét, hatékonyságát-termelékenységét, beruházásait-állóeszköz felhasználását, végül az ipari ágazatok egymás közötti és külső kapcsolatát, továbbá az ipar centralizációját és koncentrációját vizsgálják - nemzetközi összehasonlításban. A könyv gazdag statisztikai anyagot és módszertani elemzéseket is tartalmaz.

Dr. Pálincás Jenő: A műszaki fejlesztési döntések előkészítése<sup>9/</sup>

A "Vállalati gazdálkodás" című sorozat keretében közreadott könyv a műszaki fejlesztés területén várható kockázat és eredmény korszerű elemzési módszereit kívánja bemutatni s ezzel segíteni a vezetői döntések jobb előkészítését. A könyv első része a kockázat fogalmát tárgyalja, s annak egy új számítási módját mutatja be. A második részben a szerző a gyártmányfejlesztés hatékonyságának, gazdaságosságának mérésével, továbbá az optimális kutatási - fejlesztési program összeállításával, annak elméleti és gyakorlati kérdéseivel foglalkozik.

Dr. Stark Antal: Terv és valóság<sup>10/</sup>

A négy fő részből álló könyv első részében részletesen áttekinti a magyar tervgazdálkodás fejlődését, s a környező szocialista országok gazdaságával közös és eltérő vonásait. A második rész népgazdasági terveinknek, azok teljesítésének

---

<sup>7/</sup> Műszaki Könyvkiadó, Bp. 1974. 345 old.

<sup>8/</sup> Kossuth Könyvkiadó, Bp. 1974. 358 old.

<sup>9/</sup> Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1973. 218 old.

<sup>10/</sup> Kossuth Könyvkiadó, Bp. 1973. 359 old.

gazdaságpolitikai és tervmódszertani elemzését tartalmazza az első hároméves tervtől a negyedik ötéves tervig. A könyv harmadik részében a szerző a hazai középtávú tervek realizálásának matematikai-statisztikai módszerekkel történő elemzését adja. A zárófejezet áttekintést ad a magyar hosszútávú tervezés első kísérleteiről és az 1976-1990-ig terjedő tervezőmunka eddigi eredményeiről.

Szentpéteri István: Az igazgatástudomány szervezéseméleti alapjai<sup>11/</sup>

A könyv szervezéseméleti szakirodalmunk egyik újabb terméke, amely egyrészt a marxizmus klasszikusainak elméleti munkásságából, másrészt a társadalom-igazgatás történeti feldolgozásából kiindulva tárgyalja az igazgatástudomány kialakulását, különböző irányelveit. Az első rész a társadalomigazgatás marxist elméletét, lenini koncepcióját ismerteti. A második és harmadik rész a polgári társadalmak és az európai szocialista országok igazgatási szaktudományainak fejlődését, "iskoláit" taglalja. Érdekes kísérletet tesz az általános igazgatástudomány helyének, s az egyéb tudományokhoz való viszonyának meghatározására. A negyedik, befejező részben a szervezet hagyományos és új értelmezéseivel, rendszertani problémákkal s a szervezet marxista modelljének bemutatásával foglalkozik a szerző.

Tóth Imre Zoltán: Szervezés- és vezetésemélet<sup>12/</sup>

A könyv bevezető része a tudományos társadalomelmélet marxista-leninista megfogalmazásával, polgári kritikájával, valamint a szervezés- és vezetésemélet történeti áttekintésével foglalkozik. A második rész korszerű rendszervizsgálati módszereket - a kibernetika, az információelmélet, a szabályozás és modellezés - bemutatását tűzi ki céljául. A harmadik rész a szociális szervezetek irányítási viszonyait, szubjektív és objektív tényezőit tárgyalja, kiemelve a személyiség, az érdekelttség és a vezetők szerepét. Széles körű szakirodalmi feldolgozás alapján elemzi az integráció, a bürokrácia, a demokratikus irányítás fogalmait is.

Zala Julia: Gazdasági hatékonyság - termelési szerkezet<sup>13/</sup>

A "Közgazdasági Ismeretek" című sorozatban megjelent könyvecske népszerű formában ismerteti a címében jelzett, népgazdaságunk fejlődése szempontjából igen fontos közgazdasági fogalomkört. Felépítését a címben szereplő két fogalom összekapcsolása jellemzi. Először az erőforrások szűkösségének kérdéseivel, ezek együttes hatékonyságával, a vállalati gazdasági eredmény fokozásának prob-

<sup>11/</sup> Akadémiai Kiadó, Bp. 1974. 444 old.

<sup>12/</sup> SZÁMOK, Bp. 1973. 432 old.

<sup>13/</sup> Kossuth Könyvkiadó, Bp. 1974. 105 old.

lémáival foglalkozik. Majd a gazdasági hatékonyság növelésének egyik sajátos, de igen fontos módját, a termelés szerkezetének kedvező alakításával kapcsolatos kérdéseket világítja meg. Világosan, közérthető módon vezeti le mind a makro-, mind a mikroszintű struktúrával kapcsolatos fogalmakat, s megállapított a gyakorlati életből vett szemléletes példákkal támasztja alá.

#### A mai monopolkapitalizmus politikai gazdaságtana<sup>14/</sup>

A Moszkvai Világgazdasági Intézet munkatársai által írt tanulmánykötet sok évi kutatómunka eredményeinek összefoglalása és a téma legfrissebb, legteljesebb feldolgozásának számít. A kötet 5 fő részből áll. Az első fő rész az imperializmusnak a mai világban betöltött helyét, a második fő rész a monopolizációs gazdaság fejlődésének fő tendenciáit tárgyalja. A harmadik fő rész az állam szerepével, a negyedik a nemzetközi gazdasági és politikai kapcsolatok rendszerével, az ötödik az osztályharcral és a világforradalmi folyamatokkal foglalkozik. A könyv számos fejezete elemzi az ipargazdaságtan alapproblémáit, ahogyan azok a mai monopolkapitalizmus viszonyai között megjelennek. Ilyen kérdések többek között a tudományos-technikai forradalom, a koncentráció, a strukturális monopolizációk, az állam szerepe, a program- illetve prognóziskészítés stb. A könyv a gazdasági folyamatok mellett a társadalmi-gazdasági összefüggéseket is részletesen tárgyalja.

#### Rendszerkutatás<sup>15/</sup>

A könyv a "Rendszerelmélet - Válogatott tanulmányok" c. 1969-ben kiadott kötet folytatásaként jelent meg, dr. Kindler József és dr. Kiss István szerkesztésében. 11 tanulmányt tartalmaz, amelyek a szocialista országok rendszer vizsgálatával és kutatással összefüggő tapasztalatairól adnak áttekintést, ugyanakkor szemléltetik a felfogásmódban meglévő különbségeket és a különböző irányzatokat. Az elméleti (filozófiai és matematikai) jellegű tanulmányok mellett négy tanulmány foglalkozik a rendszerszemlélet és rendszertechnika gazdasági problémák megoldásában történő alkalmazásának kérdéseivel. A kötet nem lezárt elméleti módszertani kérdésekről és végleges eredményekről, hanem éppen az e területen megfigyelhető mozgásról számol be.

#### V. G. Afanaszjev: Irányítás, képzés. Tudományos-technikai forradalom<sup>16/</sup>

A nálunk is jól ismert szerző a Szovjetunió - s szinte valamennyi szocialista ország - alapvető fejlődési irányvonalának tekinthető intenzifikáció főbb tényezőit elemzi. E tényezőknek a tudományos-technikai forradalmat, az irányítás haté-

<sup>14/</sup> Kossuth Könyvkiadó, Bp. 1974. 708 old.

<sup>15/</sup> Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1973. 395 old.

<sup>16/</sup> Kossuth Könyvkiadó - Közgazdasági Könyvkiadó, Bp. 1973. 420 old.



konyságának és a művelődésnek, illetve a dolgozók szakképzettségének növelését tekintti. A könyv négy fejezete e tényezők kölcsönhatását, a tudomány, a technika és az irányítás integrálódását, a TTF irányításra gyakorolt hatását, a tudomány és termelés rendszerének irányítását, valamint a TTF és az oktatás és szakképzés kapcsolatait tárja fel.

Chander, A. - Graham, J. - Williamson, R.: Gyakorlati rendszerszervezés<sup>17/</sup>

A szerzők bemutatják az adatfeldolgozó gépi berendezéseket és használatukat, az alapvető programozási technikákat, a számítógépes folyamatok tervezését, rendszerek bevezetését és "karbantartását". A tisztán technikai jellegű tudnivalók mellett a hangsúlyt a szervezési összefüggések bemutatására helyezik. Az adatfeldolgozással kapcsolatos különféle tevékenységek megvilágításához nagy számú táblázat, folyamatábra és konkrét példák nyújtanak segítséget.

J. Frackiewicz: A munka szervezése és vezetése<sup>18/</sup>

A lengyel szerző öt fejezetre tagolt munkája a munka- és szervezéstudomány főbb kérdéseiről kíván áttekintést adni. Az első fejezet a munkatudomány alapfogalmait, főbb elméleti kérdéseit tárgyalja, a második a szervezéstudomány eredményeiről, ezen belül a szervezési ciklusokkal kapcsolatos kérdésekről számol be. A harmadik rész a szervezeti struktúra típusait mutatja be, ezek előnyeivel és hátrányaival együtt. A negyedik rész a vezetéstudomány olyan elemét tárgyalja, mint a döntés, annak előkészítése, a szervezet működésének koordinálása, az eredmények értékelése. Az utolsó fejezetben kifejti a szerző, miért és hogyan kell végrehajtani az átszervezést, abban milyen módszereket kell alkalmazni.

Kormnov, Ju. F.: A KGST-országok termelési szakosítása és kooperációja<sup>19/</sup>

A szovjet szerző könyve első részében a nemzetközi, ágazaton belüli kooperációval kapcsolatos fogalmakat (munka kooperáció, termelési kooperáció, specializáció), s ezek összefüggéseit tisztázza. Bemutatja, hogy a kooperáció egyszerűbb formái után a szorosabb integrációt jelentő, fejlettebb formák terjednek, ami a kapcsolatok megbízhatóságának növelését feltételezi. A könyv második része hatékonysági kérdésekkel, s az erre való ösztönzés - így pl. a külkereskedelmi ármeghatározás - problémáival és a kooperációban való részvétel irányításának aspektusaival foglalkozik. Tárgyalja az európai KGST-országok és a Szovjetunió gazdasági mechanizmusának különbözőségeiből adódó problémákat. Befejezésül a nemzetközi gazdasági szervezetek működésének kérdéseit elemzi.

<sup>17/</sup> Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1973. 430 old.

<sup>18/</sup> Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1974. 355 old.

<sup>19/</sup> Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1974. 385 old.

A lengyel szerző interdiszciplináris megközelítéssel dolgozza fel témáját. A könyv első fejezete a dolgozók együttműködésének problémáját a szocializmus politikai gazdaságtana, a vállalati gazdálkodás és szervezés, valamint a társadalmi pszichológia szempontjából vizsgálja. A második fejezet a szerző által 16 vállalatnál végzett, közel 900 főre kiterjedő kérdőíves vizsgálat célját és hipotéziseit tartalmazza. A harmadik fejezet bemutatja a gazdasági és műszaki dolgozók demográfiail jellemzőire, társadalmi mobilitására, munkahelyi elégedettségére és társadalmi kapcsolataira vonatkozó vizsgálatok eredményeit. A negyedik fejezet a vizsgált dolgozók és együttműködésük főbb jellemzőit mutatja be. Az ötödik fejezet pedig az együttműködést befolyásoló, tapasztalati uton meghatározott 35 tényező részletes elemzését és a vizsgálatból levont következtetések összefoglalását adja.

A tudományos-technikai forradalom fő vonalait 5 gondolat körben fejti ki a szerző. Az első fejezet a tudományos-technikai forradalom fogalmát és legfőbb jellemzőit elemzi. A második fejezet a TTF kezdetével, várható időtartamával és főbb területével (geoszféra, demoszféra, termelő és nem-termelő szféra) foglalkozik. A harmadik fejezet a Szovjetunióban és néhány tőkés országban a munkássztyálon belül vébemenő strukturális változásokat vizsgálja, a negyedik fejezet a TTF nemzetközi kapcsolatokra, a két társadalmi rendszer versenyére, a fejlődő országokra gyakorolt hatását mutatja be. Az ötödik fejezet a demográfiail robbanás által felvetett problémákat és megoldásra váró feladatokat elemzi.

---

<sup>20/</sup> Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1973. 351 old.

<sup>21/</sup> Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1973. 350 old.

Д-р Марта Кишер:

Роль маркетинга в обосновании среднесрочных планов промышленных предприятий

За последние годы роль среднесрочного планирования предприятий в Венгрии возросла. Определение плановых целей и разработка задач, связанных с их реализацией, происходит в условиях, когда имеется ряд неизвестных обстоятельств. Фактор неуверенности может быть уменьшен, если среднесрочные планы в большой мере учтут информации, связанные с ожидаемым складыванием спроса и факторов, оказывающих влияние на него. В этом отношении роль маркетинга является решающей.

В очерке освещается два аспекта маркетинга, связанного с составлением и обоснованием среднесрочных планов предприятия. Один из них состоит в том, что исследование рынка как одно из функций маркетинга должно предшествовать составлению среднесрочных планов, а также ежегодной коррекции планов, направленной на обеспечение их эластичности. Это обстоятельство требует систематического проведения анализа спроса, конъюнктуры и конкуренции, с одной стороны на более длительную перспективу, а также краткосрочно. Другим аспектом является то, что сама работа по изучению рынков должна вестись по плану с тем, чтобы эта деятельность была приспособлена к изменяющимся требованиям. Другие прогнозы маркетинга (совершенствование и развитие ассортимента продукции, сбытовая политика, формирование цен, реклама и пропаганда), которые в свою очередь уже основаны на информации по исследованию рынка — должны быть разработаны в рамках планов по техническому прогрессу и реализации. В очерке имеются предложения относительно совершенствования деятельности маркетинга на предприятиях.

Д-р Янош Штернтал

Метод для проведения сопоставлений между  
промышленными предприятиями

Автор предпринял попытку относительно применения и дальнейшего развития при венгерских условиях метода проведения сопоставлений между промышленными предприятиями, опробованного уже в ряде стран. Основой метода является пирамидная система показателей, которая дает сводную картину о рентабельности предприятия и основных факторах, влияющих на нее. В центре системы показателей стоит частное, отражающее отношение прибыли к использованным основным и оборотным средствам, которое в свою очередь делим далее на два основных слагаемых: на показатели рентабельности и фондоемкости. На основе этого можно проводить анализ расходов и затрат или проводить обследование использования средств на предприятии. К этому примыкают затем отдельные сопоставления относительно специальных областей деятельности предприятий. Метод тем самым создает возможность для увязки анализа стоимостных показателей, характеризующих хозяйственные результаты предприятия с натуральными показателями, отражающими реальные процессы его деятельности.

Заключительная часть очерка демонстрирует разработанный и предложенный для применения метод через конкретный пример. Результаты сопоставления показывают незначительные отличия между предприятиями в отношении более сводных показателей. В то же время на различных точках системы показателей определено можно выявить источники потерь или резервов.

Д-р Румен Янакиев

Резервы роста производительности труда  
в Болгарии

Динамика уровня производительности труда освещается в очерке в качестве основного фактора дальнейшего развития бол-

гарского народного хозяйства. В этом отношении, хотя и за прошедшие десятилетия были достигнуты заметные результаты, Болгария все ещё отстает от уровня развитых капиталистических и социалистических стран. Это обстоятельство и обусловило необходимость того, что Болгарский Центр по производительности общественного труда провел подробные исследования по вскрытию путей повышения производительности труда.

Очерк освещает понятие производительности труда в более узком и широком понимании и в соответствии с этим излагает методы её измерения, а затем подвергает анализу резервы роста производительности труда болгарской экономики. Подчеркивает, что в предстоящие годы имеется необходимость в полной мобилизации всех имеющихся резервов, в том числе повышения экстенсивного и интенсивного использования факторов производства, более широкого использования достижений науки и техники, а также преимуществ экономической интеграции стран-членов СЭВ.

Предпосылкой познания и использования имеющихся возможностей является то, чтобы эксперты располагали соответствующими научно обоснованными методами, направленными на вскрытие резервов. Автор излагает способ комплексного изучения резервов, который различает 4 уровня выявления и использования резервов (рабочее место, предприятие, экономика, общество в целом).

## ABSTRACTS

Dr. Márta KIEFER:

### The Role of Marketing Activities in Founding the Medium-term Plans in Industrial Enterprises

In recent years the role of medium-term planning in enterprises has increased in Hungary. The formulation of plan targets and the definition of tasks related to their implementation takes place under circumstances comprising many uncertainties. The uncertainty factor may be reduced if medium-term planning increasingly relies on adequate informations about market demands and the expected development of factors affecting them. In this respect the role of enterprise marketing activities is of decisive importance.

With regard to drawing up and founding medium-term enterprise plans the study mentions two aspects of marketing activities. One is that market research - as one of the marketing functions - must precede the drawing up of medium-term plans and the annual modifications aimed at a flexible adaptation of these plans. This requires from market research partly long-term, partly short-term continuous research and analysis of demand, business cycles and competition. Another viewpoint is that market research must be itself planned in order to be able to answer the changing requirements. The provisions for other marketing activities (product development, sales policy, price policy, advertisement and promotion) - which rely on information obtained from market research - must be made in the framework of the technological development and sales plans. The study also makes proposals on the development of enterprise marketing activities.

Dr. János STERNTHAL:

Method for Comparison of Industrial Enterprises

The author attempted to adapt to Hungarian conditions a method for comparison of industrial enterprises, tested in several countries, and also tried to add some improvement to it. The basis of the method is a pyramidal system of indicators providing a summary picture of the performance of the enterprise as well as of the major factors influencing it. On its peak you find the ratio of profits to fixed and liquid assets engaged, which is then broken down into two main components: profitability and capital intensity. On their basis a cost analysis can be made and the utilization of assets examined. To these are related comparisons of special individual fields of enterprise activity. The method allows there by a linking of the analysis of value indicators characteristic of enterprise management with that of physical indicators reflecting real processes.

The concluding part of the study shows by a practical example the method developed and recommended. According to the results obtained the more comprehensive indicators do not indicate much difference between the enterprises analysed. At the same time, various indicators of the system definitely point to several sources of loss and reserves.

Dr. Rumen YANAKIEV:

Reserves for Increasing Productivity in Bulgaria

The study treats the development of productivity as a basic factor in the further progress of the Bulgarian economy. In the relative level of productivity Bulgaria is still lagging behind the advanced capitalist and socialist countries - in spite of considerable achievements in the last decades. This has rendered it necessary for the Bulgarian National Productivity Centre to conduct detailed analyses for exploring the ways and means of raising productivity.

After reviewing the narrower and wider interpretations of the notion "productivity" and the corresponding methods of measurement, the article analyses the reserves available for productivity increase in the Bulgarian

economy. It is emphasized that in the next years it will be necessary to fully mobilize the reserves and, in this framework, to increase both the extensive and intensive utilization of all the production factors, to more efficiently use the results of R & D and the advantages deriving from CMEA economic integration.

In order to identify and utilize these possibilities an adequate and scientifically founded analytical method is needed for the specialists dealing with different aspects of increasing productivity. The study presents an outline of a procedure suited for the complex analysis of reserves, distinguishing between four levels of these, the working places, the enterprise, the economy and the society.





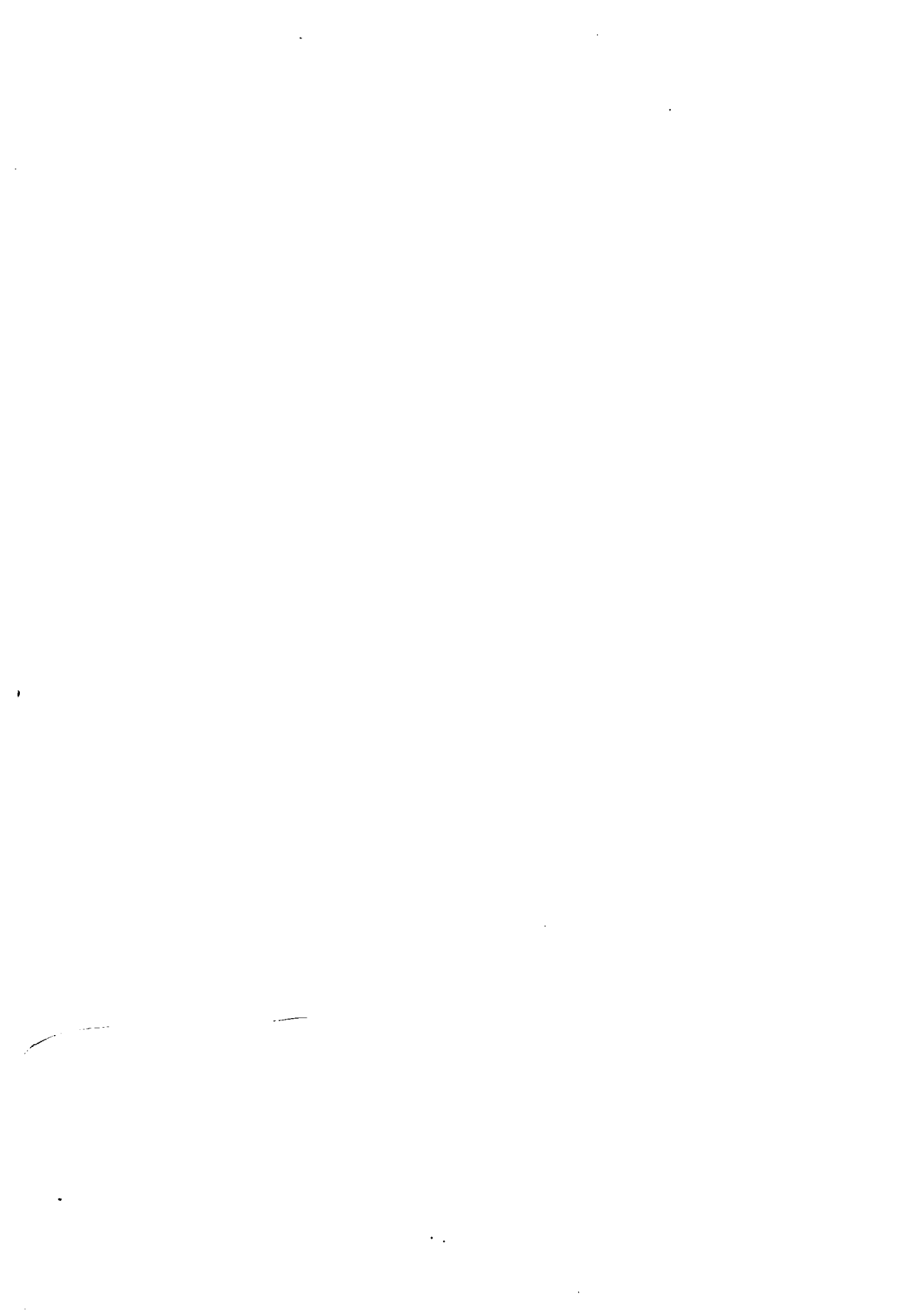


316.663

MÁGYAR  
TUDOMÁNYOS  
AKADÉMIA  
IPARCAZDASÁGTANI  
TATÓCSOPORT

# IPARCAZDASÁCI SZEMLÉ

1974 4



# TARTALOM

MAGYAR TUDOMÁNYOS AKADÉMIA  
IPARGAZDASÁGTANI KUTATÓCSOPORT  
IPARGAZDASÁGI SZEMLE 1974./4.

## TANULMÁNYOK 7

Román Zoltán: Az iparpolitika feladatairól és eszközeiről 7

Az irányítás fejlődési tendenciái a szocialista iparvállalatoknál és egyesüléseknél 21

Szabó Ágnes: A középtávu vállalati tervezés kérdései az újabb angolnyelvű szakirodalomban 31

## NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK 64

A Termelékenység Szövetség tevékenységéből 64

Termelékenységi információ és számítógépes dokumentáció 64

Energiagondok - olasz szemmel 70

Bolgár kísérlet a termelékenység újabb mérési módszerére 75

Iparirányítás a fejlődő országokban 77

A lengyel gazdaság 2000-ben: fejlődési variánsok 81

Olasz felmérés a vállalati célokról 88

## TUDOMÁNYOS ÉLET 95

"A szocialista vállalat" Koordináló Tanácsának üléséről 95

Strukturafejlesztés és ágazati irányítás 99

A nemzetközi gazdasági szervezetek problémái 103

Nemzetközi tanácskozás a munka, a teljesítmény és a bérezés kérdéseiről 108

Bibliográfia az ipargazdasági kutatásokról 116

**SZAKIRODALOM 117**

**Hajtó Aurél - Terplán Kornél: A dinamikus termelésirányítás modulrendszere 117**

**Holló Mária: Technika és társadalom 119 - A szocialista iparvállalatok és egyessülések irányítása 121 - Könyvekről röviden 123**

**A tanulmányok rövid orosz és angol nyelvű tartalmi kivonata 127**

**Felelős kiadó  
ROMÁN ZOLTÁN**

**Szerkesztésért felelős  
VÁNYAI PÉTERNÉ**

**Technikai szerkesztő  
SZIJ REZSŐ**

**Szerkesztőség: Magyar Tudományos Akadémia Ipargazdaságtani Kutatócsoport  
Budapest, V., Széchenyi rkp. 3. I. e. Tel.: 121-969. Megjelenik negyedévenként. Előfizetési ára egy évre 250,- Ft. Terjeszti a Magyar Posta. Előfizethető a Posta Központi Hírlap Irodánál (KHI. Budapest, V., József nádor tér 1. postacím: 1900 Budapest) közvetlenül, vagy postautalványon, valamint átutalással a KHI. 215-96162 pénzforgalmi jelzőszámára. - Indexszám: 25.394**

**741567. Kossuth Könyvkiadó Sokszorosító Üzeme**

## С о д е р ж а н и е

### Очерки 7

Золтан Роман: О задачах и средствах экономической политики развития промышленности 7

О некоторых тенденциях развития системы управления предприятиями и объединениями социалистической промышленности 21

Агнеш Сабо: Вопросы среднесрочного планирования на предприятии в новейшей специальной литературе на английском языке 31

### Международный опыт 64

Из деятельности Ассоциации по производительности труда 64

Информация о производительности труда и документация ЭВМ 64

Энергетические заботы – глазами итальянцев 70

Болгарский эксперимент относительно нового метода измерения производительности труда 75

Управление промышленностью в развивающихся странах 77

Польская экономика в 2000 году: варианты развития 81

Итальянское обследование целей предприятия 88

### Научная жизнь 95

О заседании Координационного Совета по теме "Социалистическое предприятие" 95

Совершенствование структуры и отраслевое управление

Проблемы международных экономических организаций 103

Международное совещание по вопросам труда, выработки и оплаты труда 108

Библиография научных исследований по экономике промышленности 116

Специальная литература 117

Аурэл Хайто – Корнел Терплан: Система модулов динамич-  
ного управления производством 117 Мария Холло: Техника  
и общество 119 Управление предприятиями и объединениями  
социалистической промышленности 121 Коротко о книгах 123

Краткое содержание статей на русском и английском  
языках 127



## CONTENTS

### STUDIES 7

Zoltán Román: The tasks and means of industrial policy 7

Development tendencies in the management of the socialist industrial enterprises 21

Ágnes Szabó: Problems of corporate planning in recent English literature 31

### INTERNATIONAL EXPERIENCE 64

From the activities of the European Association of National Productivity Centres 64

Productivity information and computer documentation 64

Energy worries - as seen in Italy 70

A Bulgarian attempt at a new method of productivity measurement 75

Industrial administration in the developing countries 77

The economy of Poland in 2000: Development variants 81

Italian survey on enterprise objectives 88

### SCIENTIFIC LIFE 95

Session of the Coordination Committee of the research project

"The socialist enterprise" 95

Structural development and branch control 99

Problems of international enterprises and economic organizations 103

International conference on problems of labour, performance and wages 108

Bibliography of researches on industrial economics 116

### BOOK REVIEWS 117

Aurél Hajtó - Kornél Terplán: The Module System of Dynamic Production Control 117 - Mária Holló: Technology and Society 119 - Management of the Socialist Industrial Enterprises and Associations 121 - On Books in Brief 123

### ABSTRACTS IN RUSSIAN AND ENGLISH 127



# TANULMÁNYOK

Román Zoltán:

## AZ IPARPOLITIKA FELADATAIRÓL ÉS ESZKÖZEIRŐL<sup>x/</sup>

Az iparpolitikát első közelítésben úgy definiálhatjuk, mint az ipar fejlesztésére irányuló célok, eszközök és cselekvések összességét, kedvező esetben: egymással összehangolt rendszerét. Félreértések elkerülése végett: eszközök alatt itt nem anyagi vagy pénzügyi erőforrásokat, hanem mindazokat az utakat, módokat, módszereket értjük, amelyekkel az iparpolitika céljainak megvalósítására törekedhet. Ezen utak, módok, módszerek egy része anyagi-pénzügyi erőforrásokat is igényel, más részük független ezektől.

Az iparpolitika céljai a gazdaságpolitika és a politika magasabb nézőpontjából megítélve lehetnek helyesek, vagy helytelenek; eszközeinek felhasználása lehet hatékony vagy egymást keresztező; cselekvései célravezetőek, vagy kudarcra ítélték; iparpolitikáról minden esetben beszélhetünk - az hatást gyakorol és vizsgálat tárgya lehet - ha az ipar fejlesztésére tudatos törekvés érvényesül. Az iparpolitika "intenzitása" természetesen nagyon különböző lehet, egyrészt attól függően, hogy mennyire aktív egészében a gazdaságpolitika, másrészt, hogy ezen belül az ipar milyen fokon részesül külön figyelembe.

A tőkés országokban a különböző osztályok, pártok, csoportok képviselői saját eszközeikkel saját iparpolitikájukat kívánják érvényesíteni; a szocialista országokban az össz-társadalom érdekében központilag, a tervben fogalmazzák meg az iparpolitika céljait. Az iparpolitika céljainak a gazdaságpolitika és a politika céljaival összehangolt megfogalmazása, eszközeinek ésszerű alakítása és egymással összhangba hozott működtetése segíti, hogy az iparpolitikai cselekvések előmozdítsák e célok hatékony megvalósítását és az iparpolitika - szocialis-

---

<sup>x/</sup> Az MTA Ipargazdasági Bizottságnak 1974. november 13-1 ülésére beterjesztett vitaanyag.

ta gazdaságban - nemcsak saját céljai, hanem az egész gazdaság és társadalom fejlődése szempontjából is kedvező hatást gyakoroljon.

E fontossága ellenére iparpolitikánk céljai, eszközei, működése és hatása ritkán képezte részletes tudományos vizsgálatok tárgyát. Bizonyos fókig elmondható ez a gazdaságpolitikára is. Iparunk és gazdaságunk fejlődéséről, fő ipar- és gazdaságpolitikai céljaink megvalósulásáról természetesen rendszeresen készülnek elemzések, színvonalas gazdaságtörténeti munkák, mélyenszántó értékelések vezető gazdaságpolitikuskaink részéről<sup>1/</sup>, az ipar és a gazdaságpolitika célkitűzési mechanizmusáról, sokféle eszközeinek hatásáról és hatékonyságáról, ezeknek az ipar és a gazdaság fejlődésében betöltött szerepéről viszont még kevés az ismeretünk. Az utóbbi években e kérdések felé is nagyobb figyelem fordul.<sup>2/</sup> Sok tanulmány elemzi a tervezés és a gazdaságirányítási rendszer kérdését. Az Országos Távlati Tudományos Kutatási Terv összeállításakor mégis indokoltnak látszott egy tárcaszinten kiemelt főirányt szentelni e kutatások fejlesztésének. Az MTA Közgazdaságtudományi Intézete által koordinált főirány - "Gazdaságpolitikánk tapasztalatainak elemzése, javaslatok a továbbfejlesztésre" - gazdaságpolitikánk tudományos megalapozottságát a kutatások oldaláról kívánja segíteni.<sup>3/</sup> A főirány keretében helyet kapnak az iparpolitikai kutatások is, de még meglehetősen kezdeti szakaszban vannak. Az alábbiak az iparpolitikát elemző vizsgálatokhoz vetnek fel megvitatásra néhány gondolatot, az iparpolitika fogalmával, céljaival, eszközeivel és gyakorlatával kapcsolatban.

---

<sup>1/</sup> Lásd például Fock Jenő: A szocializmus építésének gazdaságpolitikája. Beszédek és cikkek 1963-1972. Bp. 1972. Kossuth Kiadó. - Nyers Rezső: Gazdaságpolitikánk és a gazdasági mechanizmus reformja. Bp. 1968. Kossuth Kiadó. - Timár Mátyás: Gazdaságpolitika Magyarországon 1967-1973. Bp. 1973. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

<sup>2/</sup> Lásd például Csikós-Nagy Béla: Bevezetés a gazdaságpolitikába. Bp. 1969. Kossuth Kiadó. - Faluvégi Lajos: Állami pénzügyek és gazdaságirányítás. Bp. 1973. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

<sup>3/</sup> A főirány Friss István irányításával és szerkesztésével készült tervtanulmányát lásd Gazdaság és Jogtudomány, VI. kötet, 3-4. szám. 239-258. oldal.

## Az iparpolitika fogalma

Az iparpolitika a gazdaságpolitikának része. A gazdaságpolitika - a gazdaság fejlesztésére irányuló célok, eszközök, cselekvések összessége, tudatos gazdaságpolitika esetén: ezek egymással összehangolt rendszere<sup>4/</sup> - különböző, de egymással a legszorosabb kapcsolatban álló ágakra tagolható.

A gazdaságpolitika ágainak elhatárolásánál az egyik alap az lehet, hogy adott tevékenység a gazdaságpolitikai célok melyik csoportjára irányul. Ilyen értelemben beszélhetünk például életszínvonal-, bér-, jövedelem-, foglalkoztatás-, műszaki fejlesztési, stb. politikáról.

Megkülönböztethetjük a gazdaságpolitika egyes ágait aszerint is, hogy milyen eszközök felhasználásán alapulnak. Így beszélhetünk ár-, vám-, adó-, költségvetési, hitelpolitikáról, munkaerőpolitikáról, beruházáspolitikáról stb. Ide sorolhatjuk azt is, amikor a tervezés, vagy az irányítás szerepét vizsgáljuk.

Végül a gazdaságpolitika ágait gazdasági ágak szerint is megkülönböztethetjük, így beszélhetünk iparpolitikáról, agrárpolitikáról, kereskedelempolitikáról, közlekedéspolitikáról, külgazdasági politikáról stb.

Áttekintve e csoportosítást, szembetűnk, hogy a célok és eszközök sajátos kapcsolata ennek feltételes jelleget ad. Ami eszköznek nevezünk, más nézőpontból célnak is felfogható. Ugyanígy a gazdasági ágak fejlesztése egyfelől eszköz, másfelől magában is célt képez. Ebben a célrendszerek interdependenciája tűkröződik. Hierarchikus rendszert alkotva, egyes célok magasabb rendű célok megvalósításának feltételét, eszközét képezik. E feltételi kapcsolat mellett megkülönböztethetjük a célok preferenciális kapcsolatát (erről akkor beszélünk, ha valamely célt fontosabbnak ítélünk a másiknál), továbbá a célokat abból a szem-

<sup>4/</sup> Az említett tervtanulmány a gazdaságpolitikát - a kutatási feladat nézőpontjából - így definiálja: "Kutatásunkban gazdaságpolitikán értjük egyrészt azokat az általában felső és legfelsőbb szinten elfogadott elveket és döntéseket, amelyek a gazdaság egészét vagy annak fontos területét egy meghatározott időszakban befolyásolják, másrészt ebben az időszakban a gazdaság egészében vagy egyes fontos területein folytatott gyakorlat - benne az illetékes körök intézkedései - fő ismérveit, jellemzőit." Faluvégi Lajos felfogása szerint (lásd ld. mű, 1. fejezet) a gazdaságpolitika a gazdaságpolitikai koncepció és a gazdaságirányítás gyakorlata együttesen. A gazdaságpolitikai koncepció magában foglalja a célokat, az eszközöket, a gazdaságszervezés elveit és a gazdaságirányítás mód-szerait.

pontból is vizsgálunk kell, hogy azok megvalósítása egymásra milyen hatással van. Ezt nézve egymást elősegítő, semleges, egymást korlátozó és egymást kizáró cél-kapcsolatokat figyelhetünk meg.

A cél-kapcsolatok elemzése a gazdaságpolitikai célok kitűzésének egyik legfontosabb része. A gazdaságpolitikai eszközök alkalmazásánál a mellékhatások érdemelnek megkülönböztetett figyelmet. Egy-egy gazdaságpolitikai döntés, intézkedés segítheti valamely cél megvalósulását, de "diszfunkcionális hatása" gátolhatja más célok elérését. Számos példa újra és újra figyelmeztet arra, mennyire nélkülözhetetlen a mellékhatások számításba vétele. A műszaki fejlesztés például egészében segíti a termelékenység fokozását, s ezen keresztül az életszínvonal és az életkörülmények javítását, de nem egy konkrét megoldása közvetlenül, vagy közvetve e célok ellen hat. Különösen sok mérlegelést kívánnak a mellékhatások a nem-tisztán gazdasági (általános politikai, népesedés-, egészségügyi-, művelődés-, szociálpolitikai stb.) összefüggések tekintetében.

A gazdaságpolitika tehát sok ágra oszlik, de ezek önmagukban nem állnak meg, csak a társadalom-politika szélesebb összefüggéseiben és együttesen nyernek igazán értelmet. Az iparpolitikát a gazdaságpolitika egyik ágának, részének, az általános gazdaságpolitika - és a politika - alá rendelt tevékenységnek kell felfognunk. Az iparpolitikának is vannak és kell, hogy legyenek céljai, de ezeket a gazdaságpolitika- és a politika - végső céljaival összhangban kell kitűzni. A gazdaság- és az iparpolitika alapkérdéseiben döntő szavuk van a politikai testületeknek. Az iparpolitikának sokféle eszköze van, de ezek felett valóban csak a gazdaság-politika eszköztárába beillesztve rendelkezhet. Ez vonatkozik mind különböző irányítási eszközökre, mind erőforrások elosztására. Az iparpolitika az iparon kívüli területekre is hatást gyakorol, eszközeinek működtetése végső fokon csak akkor lehet hatékony e fogalom széles értelmezésében, ha a gazdaság egészének fejlesztésére kitűzött s az általános politikai célok megvalósításához is hozzájárul. Végül, az iparpolitika cselekvései természetesen a gazdaságpolitika egészének és társadalmi összefüggéseknek a keretében valósulnak meg. Nemcsak céljaikban vagy eszközeikben, hanem konkrét megjelenési formáikban is találkozhatnak más gazdaságpolitikai és társadalmi cselekvésekkel, azokat segíthetik, gátolhatják, keresztezhetik (vagy semlegesek) lehetnek.

Míg a sokféle összefüggés egyfelől korlátozza az iparpolitika mozgásterét, önállóságát, másfelől nyomatékosan indokolja ezt az integráló tevékenységet. A gazdaság- és társadalompolitikai célokra való törekvések, az ezeket szolgáló eszközök működtetése nyomán az ipart számtalan hatás éri. Ezek összehangolása, a sokféle cél megvalósításához való hatékony hozzájárulás segítése tudatos iparnézőpontra vizsgálatok és állásfoglalások, iparpolitika nélkül aligha képzelhető el. A népgazdasági összefüggésekből kiemelt iparpolitika viszont sértheti, fékezheti az általános gazdaság- és társadalompolitikai célok megvalósítását.<sup>5/</sup>

### Az iparpolitika céljai

A gazdaságpolitikai célokat megkülönböztethetjük tisztán gazdasági vagy nem-gazdasági indítékuk, a cél-hierarchiában elfoglalt helyük, hatósugaruk, időhorizontjuk, kvantifikálhatóságuk és más ismérvek szerint. Nincs még azonban olyan elfogadott osztályozásuk, amely segíthetné az iparpolitikai célok osztályozását is. E célokat az alábbiakban elsősorban tartalmi szempontból vizsgáljuk.

Az iparpolitika alapvető célja bizonyos fejlődési szakaszban az iparosítás, az ipar népgazdasági súlyának növelése, - anyagi-technikai és munkaerő bázisának megteremtésével, illetőleg korszerűsítésével, fejlesztésével. Egy későbbi szakaszban az iparpolitika inkább iparfejlesztési politika, melyben a minőségi változások előmozdítása dominál. Az iparban a foglalkoztatottak arányának növelése nem lehet cél többé; lehetséges, hogy a beruházásokból való részesedésénél is mérsékeltebb igényeket kell támasztani. Fokozott figyelmet az kíván, hogy az ipar korlátozott erőforrásaival is korszerű, versenyképes, dinamikus maradjon és hatékonyan járuljon hozzá az egyéb gazdasági és társadalmi célokhoz.

A rendelkezésre álló, illetőleg igénybe vehető erőforrások jobb hasznosítása az iparpolitika egyik legáltalánosabb céljának tekinthető. A hatékonyság növelése, a termelékenység fokozása, az önköltség csökkentése, a beruházások gyorsabb megtérülése stb. mind e cél különböző, egymást kiegészítő megfogalmazásai. A

---

<sup>5/</sup> Nyomatékosan hangsúlyozta e gondolatot Friss István előadása az 1972. évi Ipargazdasági Tudományos Konferencián (Iparfejlesztés és gazdaságpolitika, megjelent a Társadalmi Szemle 1973. 1. számában.)

hatékonyság cél az iparosítás, az extenzív fejlesztés időszakában is, de még inkább előtérbe kerül az ipar "Intenzív" fejlesztésének periódusában.

A hatékonyság növeléséhez elsődleges fontosságu a műszaki fejlesztés, az irányítás, a vezetés, a szervezés színvonalának emelése, az ágazati és termékstruktúra kedvező alakítása. Ezek is az iparpolitika általános céljai közé sorolhatók. Ugyanakkor az iparpolitika alapvető céljait nézve, a műszaki fejlesztés, az irányítás, a szervezés színvonalának emelése, a struktúrafejlesztés e célok eszközének tekinthető. Nem célok önmagukban, de olyan feladatot (részcélt) jelentenek, melynek megvalósításához szintén különböző eszközöket vehetünk igénybe. Az iparpolitika nézőpontjából bizonyos ágazatok fejlesztése, más ágazatok, vállalatok visszafejlesztése szintén rész cél, mely különböző eszközökkel valósítható meg.

Az ipar fejlesztésével szemben támasztott egyéb társadalmi célok az üzemen belül mindenekelőtt a dolgozóknak a munkájukkal, munkahelyükkel szemben jelentkező nagyobb igényekben fejeződnek ki; hogy a munka az egészségre ne legyen ártalmas, túlzottan megerőltető, lehetőleg érdekes és értelmes legyen, bizonyos önállóságot és beleszólási jogot is biztosítson a dolgozó számára stb. A termelés hatékonyságának és a munkával való megelégedettségnek együttes, egymással összehangolt biztosítása céltudatos, átgondolt tevékenységet, "politikát" kíván. Az ipar fejlesztésének a művelődési, az egészségügyi, a területfejlesztési, a honvédelmi és egyéb, általános politikai célokat is követnie kell.

Az iparpolitika konkrét céljai a népgazdasági tervből következnek és azok konzisztensen csak annak keretében fogalmazhatók meg, mind mennyiségi, mind minőségi szempontból. Általában cél az ipari termelés meghatározott - a gazdasági növekedés bizonyos ütemének fenntartásához, vagy adott esetben a korábbinál nagyobb üteméhez szükséges - fokozása. A termelés-növekedés ütemének azonban nem tulajdoníthatunk mindenek felett álló jelentőséget, az nem tekinthető végső célnak, csupán eszköznek más célok megvalósításához - a szocialista gazdaságban elsősorban a lakosság életszínvonalának és életkörülményeinek javításához. A termelés mennyiségi növekedése a végső célokkal csak akkor lesz összhangban, ha az ipar keresett, jó minőségű, korszerű, az export piacokon is versenyképes terméket állít elő. Ez valójában már magában foglalja a hatékony-



ság-termelékenység fokozását, a technika, az irányítás, a struktúra fejlesztését is. A termelés strukturáját illetően a szükséglet kielégítése az alapvető nem-importálható iparágakból elsődleges feladat és cél.

Az iparpolitikai célok részletesebb, konkrétabb megfogalmazásánál, a részcélok levezetésénél mindig számolni kell azzal, hogy ezek a gazdaságpolitika (és a politika, a szociálpolitika, a művelődéspolitika stb.) sokféle céljainak megvalósulását különbözőképpen érinthetik. Ugyanazt a célt többnyire nem csak egy úton érhetjük el. A választáshoz a többi cél jelenthet korlátozó tényezőt (ekkor előadódhat, hogy egy önmagában hatékony megoldást el kell vetnünk, mert keresztezi más célok megvalósítását) vagy preferenciális rangsort ad (ennek alapján valamely megoldást azért kell előnyben részesítenünk, mert más célok megvalósítása kívánja ezt).

A célhierarchia feltételi kapcsolat esetén egyértelműen meghatározott, mert ekkor valamely cél elérésének egy másik cél megvalósítása feltétele. Preferencia esetén azonban a célhierarchia, ha az előnyben részesített célnak mennyiségi dimenziója is van, többnyire behatárolt. A preferencia ugyanis a legtöbbször nem korlátozás nélkül, egyes céloknak a többivel szemben csak bizonyos határig kíván előnyt adni. Ez következik abból is, hogy a célok megvalósítása erőforrásokat igényel, a korlátozott erőforrásokból sokféle cél megvalósítását kívánjuk biztosítani. Ezért általában a preferált céloknál sem maximalizálásra, hanem bizonyos szintek elérésére törekszünk. Az idő-tényező e tekintetben is rendkívül fontos szerephez jut és külön vizsgálatot érdemel.

E sokféle cél-összefüggést és hatást első fokon a népgazdasági tervezés keretében vesszük számba. A gazdaságpolitika megalapozottsága, konzisztenciája, hatékonysága szempontjából a népgazdasági tervezésnek meghatározó, alapvető jelentősége van. A terv azonban mindent nem vehet részletesen számba, nem láthat előre és nem szabályozhat. A továbbiakban normák, szabályok, rendeletek, árak, különböző (ezek között piaci) információk, munkakapcsolatok, közvetlen tárgyalások, utasítások orientálnak. Jelentős mértékben a gazdálkodás és a gazdaság-irányítás konkrét rendszerétől függ, hogy milyen mértékben foglalkoznak meg az iparpolitikai célokat és részcélokat kötelező vagy orientáló tervek és milyen mértékben és milyen módon lehet és kell e célokat az iparpolitika napi gyakorlatában meg- és újrafogalmazni.

A fő célok megvalósításához vezető utak, a részcélok kitűzésénél továbbá alapvető szerephez jut, hogy milyen eszközökkel és erőforrásokkal rendelkezünk, ezeket milyen más alternatív célokra tudjuk igénybevenni, felhasználásuknak milyen egyéb hatásai vannak. Az iparpolitikában a fő - de eléggé általános - célok többnyire jólismertek, a probléma a részcélok helyes kitűzése.

A további kutatások egyik fő feladata e területen annak vizsgálata lehet, hogy a fentebb vázolt összefüggések keretében milyen formákban, hogyan fogalmazód-  
nak meg az iparpolitika céljai, azok mennyiben konzisztensek egymással és más gazdaságpolitikai célokkal. Az iparpolitika gyakorlati megvalósulását elemezve, a fő kutatási feladat az lesz, hogy ténylegesen milyen célok, milyen sullyal érvényesülnek. A megfogalmazott célok különböző foku megvalósulása milyen mértékben tulajdonítható az eszközök hatékony vagy kevésbé hatékony alkalmazásának, a külső körülmények várttól eltérő alakulásának, a célok eleve nem reális vagy nem konzisztens kitűzésének vagy annak, hogy a gyakorlatban más cél-orientáció érvényesült. Érdekes feladatnak ígérkezik az is, hogy egy-egy, az iparpolitika megvalósításában fontos szerephez jutó szervezetben melyek a megfogalmazott és melyek a ténylegesen érvényesülő célok.

### Az iparpolitika eszközei

Nemcsak az iparpolitika céljairól, de eszközeiről sem rendelkezünk többé-kevésbé elfogadott osztályozással. Gazdaságirányításunk három fő elemének a tervezést, a szabályozást (közvetlen utasítások és közvetve ható szabályozók) és a szervezet alakítását szokás tekinteni. Az alábbiakban megkíséreljük az iparpolitika eszközeit néhány további szempont szerint is vizsgálni.

Kínálkozik egy olyan megkülönböztetés, amely külön választja a gazdaságpolitika eszköztárából mindazt, ami az ipar fejlődésére is befolyást gyakorol, másrészt azokat a specifikus eszközöket, amelyeket közvetlenül az iparfejlesztés céljaira használunk fel. Az előbbi csoportba lenne sorolható mindenekelőtt a népgazdasági tervezés, a gazdaságirányítás rendszerének, ezen belül különösen a szabályozórendszernek az alakítása, továbbá a gazdaságpolitika azon eszközei,

melyeket többnyire külön névvel is megjelöltünk, mint árpolitika, jövedelempolitika, hitelpolitika és így tovább.

Az iparpolitika specifikus eszközeihez sorolhatnánk az ipari szervezetek kereteinek (határainak) alakítását, s az ipar felügyeleti és ágazati irányítását ellátó szervek tevékenységét. Az ipari szervezetek kereteinek eldöntése meghatározza, hogy egy-egy ágazatban és ágazatokat vertikálisan átmetszve hány és milyen méretű, profilu, telepítésű vállalat (nagyvállalat, országos vállalat, egyesülés, tröszt) fog működni; ez többnyire számottevően befolyásolja a vállalatok, illetőleg egységek mozgásterét, önállóságát, gazdasági környezetét.

Az ipar felügyeleti és ágazati irányító szervei egyfelől belefolyanak a gazdaságpolitika említett eszköztárának (népgazdasági tervezés, szabályozórendszer, árpolitika stb.) az ipart érintő alkalmazásába, másfelől közvetlen befolyást gyakorolnak az iparvállalatok és az ipari ágazatok tevékenységére. Ez utóbbi célra rendelkezésre álló eszközök közül elsősorban két csoport érdemel említést. Az első a vállalati vezetők kinevezése, felmentése, az ezek kapcsán munkájukkal szemben támasztott követelmények megfogalmazása és érvényesítése, teljesítményük értékelése, pozitív, vagy negatív előjellű anyagi és nem-anyagi elismerése. Eszközök másik csoportja a tanácsadástól - javaslattól az utasítások különböző formájáig terjed és új, korszerű módszerek bevezetését, hibák - hiányosságok kiküszöbölését, a vállalatok munkájának összehangolását, tapasztalataik kicserélését, közös akciók kezdeményezését, népgazdasági érdekek érvényesítését célozhatja. Ezeknek az eszközöknek a sokfélesége különösen bonyolulttá teszi számbevételüket és a célnak leginkább megfelelő felhasználásukat.

Az iparpolitika specifikus eszközeinek fenti megkülönböztetését az teszi problematikusná, hogy mind az iparvállalatok kereteinek (határainak) alakítása, mind az ipar felügyeleti és ágazati irányítása számtalan szállal kapcsolódik az általános gazdaságpolitikához. Ezért csak további kutatás igazolhatja, célszerű-e egy ilyen megkülönböztetés.

Megkísérélhető az iparpolitika eszközeinek megkülönböztetése aszerint is, hogy általános vagy szelektív jellegűek-e. Az iparpolitika általános eszközeivel az ipar egészének fejlődését kívánjuk előmozdítani: idesorolhatjuk mindenekelőtt a gazdaságirányítás, a tervezés és a gazdasági szabályozók valamennyi ipari ágazatra,

minden iparvállalatra egyformán érvényes rendszerét. Természetes azonban, hogy az iparpolitika általános eszközei is különbözőképpen érintik az egyes ágazatokat, vállalatokat. A szelektív eszközöket mégis az különbözteti meg, hogy közvetlenül egyes vállalatokra, ágazatokra irányulnak. Valójában viszont hatásuk többnyire az ipar más területein sem semleges, az pozitív és negatív is lehet. Az általános és szelektív intézkedések hatása között tehát már gyakran nehéz hasonló különbséget tenni.

Szelektív eszközökkel a központi irányítás is él, a felügyeleti és ágazati irányítás pedig (már csak azért is, mert az erre hivatott szervek hatásköre csak az ipar egyes ágazataira terjed ki) zömmel szelektív eszközöket alkalmaz. A szelektivitás foka mindig különböző lehet, itt például aszerint, hogy egy ágazati minisztérium valamely intézkedése a minisztérium egész területét, egy-egy ágazatát vagy egy-egy vállalatát érinti-e. Ugyanakkor - mint említettük - a szelektív eszközök alkalmazásának mindig van - sokszor nagyon lényeges - általános hatása. Ez jelentkezhet közvetlenül vagy sok szelektív intézkedés együttesen hat, mint az iparpolitika gyakorlatának jellemzője. Ahogyan például támogatásokról, kedvezményekről az egyedi esetekben döntenek; a kritériumok, amelyek szerint vállalati vezetőket kineveznek, felmentenek, jutalmaznak, büntetnek; ezeknek messzemenő általános hatásuk van.

Az iparpolitika eszközeit vizsgálhatjuk aszerint is, hogy alkalmazásuk hogyan kapcsolódik anyagi-pénzügyi erőforrások igénybevételéhez. A műszaki fejlesztés, a struktúraalakítás, a hatékonyság- termelékenységi növelése az iparpolitika részéről segíthető olyan módszerekkel, lépésekkel, intézkedésekkel, amelyek nem igényelnek közvetlen diszpozíciót erőforrások felett. Az ilyen módszerek hatékonysága - a csekély ráfordításokhoz viszonyítva - igen magas lehet. Előzetesen vizsgálni kell az ilyen intézkedések várható eredményeit is, erőforrások elosztásával párosuló iparpolitikai döntéseknél pedig mindig meg kell kívánnunk gazdaságossági- hatékonysági számítások készítését. Ezekkel valójában azt ellenőrizzük, nem érhetünk-e el nagyobb eredményt ezeknek az erőforrásoknak másutt való felhasználásával. Az erőforrások elosztása a gazdaság- és az iparpolitika legnagyobb kihatású döntései közé tartozik.

Az iparpolitika kifejtését szervezeti oldalról nézve, nyilvánvaló, hogy az ipar

felügyeleti és ágazati irányító szervei tevékenységüket a gazdaságpolitika és a politika egészébe ágyazva látják el. Tevékenységük szükségképpen általánosabb célokhöz, irányelvekhez is igazodik és sok esetben (például akkor is, ha vezetőik kinevezéséről vagy felmentéséről van szó) más - politikai és gazdasági - szervekkel egyetértésben valósul meg. Míg az ipar fejlesztése tekintetében a legfontosabb döntések szükségképpen tulmutatnak az ipart irányító szervek tevékenységén és ezeknek az Állami Tervbizottságban vagy még magasabb szinten kell eldőlniök, az ipar folyamatos munkája, az iparpolitika céljainak megvalósulása (és minél hatékonyabb megvalósulása) szempontjából az ipart irányító szervezeteknek elsődleges szerepük van.

Hogy az iparpolitika különböző eszközeivel és az ezekhez igényelt erőforrásokkal mikor, milyen mértékben, melyik szervezet rendelkezik, ezt minden várható esetre érvényesen még formailag is nehéz pontosan rögzíteni. Még nehezebb azonban annak megállapítása, hogy gyakorlatilag hogyan érvényesülnek a jogok és a felelősség. A legfontosabb iparpolitikai kérdésekben ugyanis szükségképpen az együttes előkészítés és a bizottsági döntés az általános és ezeknél a kívülről sokszor alig érzékelhető erőviszonyok domináns szerepet játszanak. Az iparpolitika eszközeivel kapcsolatban további kutatások mindenekelőtt ezeknek az eszközöknek minél teljesebb számbavételére és alkalmazásuk fő és mellékhatásainak konkrét tapasztalataira vonatkozóan volnának hasznosak. Természetesen az iparpolitika eszközének tekinthető az a szervezet is, amely ezt megvalósítja, így módon ez is kutatás tárgyát kell hogy képezze.

### Az iparpolitika a gyakorlatban

A fő iparpolitikai célkitűzéseket népgazdasági terveink tartalmazzák. Megfogalmazzák mind a legfontosabb fejlesztési irányokat, arányokat, célokat, mind az ipar és az egyes ágazatok munkájával szemben támasztott hatékonysági és egyéb követelményeket. Az alapvető a rész-célok deriválása lesz. Itt már különlegesen fontos szerephez jut az alternatív megoldások, s ehhez a rendelkezésre álló eszközök, az igényelt erőforrások, s felhasználásuk (fő és mellék) hatásainak számbavétele.

Ugyanazt a célt sokféle eszközzel érhetjük el. Ugyanazt az eszközt sokféle célra vehetjük igénybe. Eszközeink és erőforrásaink mindig korlátozottak. Ez nemcsak anyagi-pénzügyi erőforrásokra érvényes; korlátozott a szellemi kapacitás és például az is, hogy adott időszakon belül hány célra mozgósíthatunk propagandával. (Nemcsak kiemelt beruházásból, de súlypontból vagy következő láncszemből sem lehet sok.) Ahhoz, hogy iparpolitikai céljainkat minél eredményesebben valósítsuk meg, teljesebb képet kell alkotnunk ehhez felhasználható eszközeink sokféleségéről és jobban meg kell ismernünk ezek alkalmazásának tényleges hatásfokát, hatékony működtetésük feltételeit. A tudományos kutatás - úgy tűnik - elsősorban ezzel segítheti az iparpolitikát. Ez teszi lehetővé, hogy az iparpolitika elé igényes, de reális célokat tűzzünk s ezek megvalósításához minden - hagyományos és új, friss - eszközt hatékonyan vegyünk igénybe.

Az iparpolitika gyakorlatát vizsgálva, érdekes kutatás lehet annak elemzése, hogy egy-egy vállalatot az iparpolitika - és emellett az általános gazdaságpolitika és politika - oldaláról milyen hatások érnek.

Az iparpolitika felfogható és kutatható mint az ipar irányításának feladata - az irányítás fogalmát szélesen értelmezve s nagy súlyt adva ebben a célok kitűzésének is. Az iparpolitikát helyesen csak rendszerszemlélettel közelíthetjük meg (erre törekedtünk a fentiekben), de tanulságos lehet, ha kifejezetten a rendszerelmélet fogalomrendszerével vizsgáljuk. Az iparpolitikában mindig nagy szerephez jutnak a döntések; megközelíthetők problémái a döntéselmélet oldaláról is. Az iparpolitikai döntések megalapozottabb előkészítéséhez a kutatás sok módszertani segítséget nyújthat, de ehhez konkrét utóvizsgálatokra is szükség van.

Arra már sok jó példát láttunk, hogy egy-egy iparpolitikai határozatot vagy akciót részletes, sokoldalú előkészítés előz meg. Lényegesen ritkább viszont ezek tudományos alaposági utólagos értékelése, annak tárgyilagos elemzése, hogy mi volt jó és mi volt hiányos az előkészítésben; a döntés, a határozat mennyiben bizonyult helyesnek; megvalósulását milyen mértékben milyen tényezők befolyásolták. Az iparpolitika gyakorlatát az ilyen utólagos elemzések lényegesen segíthetik. A mai világban előrelátásunk időhorizontját aligha tudjuk növelni; azt a képességiünket kell fokozni, hogy az iparfejlesztés kérdésében bizonytalan tényezők mellett is helyesen döntsünk, a felelősséget, az előretekinést és a rugalmasságot maximálisan össze tudjuk kapcsolni.

Az ipar - és gazdaságpolitika gyakorlatában nagy szerephez jut, hogy az ipar -, illetőleg a gazdaságpolitika egyes céljait, eszközeit és ágait többnyire különböző szervezetek képviselik. Ez részben gazdasági és politikai érdekekből, részben a gazdaságpolitika alakításában és megvalósításában részt vevő szervezetek strukturájából, munkamegosztásából következik. A különböző, gyakran el-  
lentétes gazdaságpolitikai célok képviselete a tőkés társadalomban nyílt és anta-  
gonisztikus formákban, végső fokon osztályharcban nyilvánul meg. A szocialista országokban a párt és a kormány - a politikának alárendelve - integrálja a tár-  
sadalmi és gazdasági célokat, de a gazdaságpolitika egyes ágai - alapjában a szervezeti munkamegosztás folytán - itt is kapcsolódnak szervezetekhez. Az ál-  
lamigazgatás különböző szervei például a funkciójukhoz közelebb álló gazda-  
ságpolitikai célokra és eszközökre szükségképpen megkülönböztetett figyelmet fordítanak és arra is mutatnak bizonyos hajlamot, hogy ezeknek a többi céllal, eszközzel szemben prioritást adjanak. Ha ez mérsékelt keretek kö-  
zött marad, a fejlődés egészséges motorja lehet. Természeteszerű, hogy az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság alapvetően a műszaki fejlesz-  
tés szempontjából vizsgálja a gazdaságpolitikát és törekszik annak - meg-  
ítélése szerint helyes - alakítására, befolyásolására. A Pénzügyminisztérium munkatársai - sokszor akaratlanul is - elsősorban a pénzügyek, a Munkaügyi  
Minisztérium munkatársai a munkaerő-kérdések, az ágazati minisztériumok sa-  
ját ágazataik fejlesztése szempontjából vizsgálják a gazdaságpolitika céljait, esz-  
közeit és mozgásait.

Egy szervezet céljaival való azonosulás igen fontos az ott végzett munka ha-  
tékonysága, a célok megvalósítása szempontjából. Veszély azonban, ha a szer-  
vezet saját céljait, saját nézőpontját túlértékeli; ha egy államigazgatási szerv  
alapjaiban nem a gazdaságpolitika és a politika végső céljai alapján szabályozza  
tevékenységét. A gazdaságpolitika ágai nem önállósulhatnak, e tendenciát az írá-  
nyítás és ellenőrzés minden rendelkezésre álló módszerével fékezni kell. Ter-  
mészetes például, hogy a Könnyűipari Minisztérium a könnyűipar, a Nehézipari  
Minisztérium a nehézipar fejlesztését kell, hogy szorgalmazza, de könnyűipari  
vagy nehézipari fejlesztési politikának csak korlátozott mozgástérben van helye,  
alárendelve mindazoknak a gazdaságpolitikai és politikai céloknak, amelyek kép-

viselete területükön a központi államigazgatás e szerveinek is feladata. Az egyes részlegek egy-egy szervezeten belül is különböző prioritást adnak a különböző céloknak; a törekvések integrálása a szervezeteken belül is jelentős gond. Ezt komoly mértékben figyelembe kell venni, mind az egész institutionális rendszernek, mind az egyes intézmények belső szervezeti strukturájának, mind a szervezetek belső életének és kapcsolatainak alakításánál. Ennek segítése az iparpolitikai kutatások fontos feladatának tekinthető.

Az iparpolitika problémáit számtalan kutatás érintette már s iparpolitikánk sokat hasznosít a közgazdaságtudomány és más tudományágak eredményeiből. A specifikus iparpolitikai kutatások fogalomrendszerének és módszerének kialakítása azonban még nem megoldott feladat. E vitaanyag ehhez kívánt néhány gondolatot felvetni.



## AZ IRÁNYÍTÁS FEJLŐDÉSI TENDENCIÁI A SZOCIALISTA IPARVÁLLALATOKNÁL ÉS EGYESÜLÉSEKNÉL<sup>x/</sup>

A szocialista országok ipara dinamikus, gyorsan fejlődő rendszer. Gyors ütemben emelkednek a termelés és a termelési egységek méretei; számos ágazatban nő a termelő berendezések egységnyi kapacitása, új termékek lépnek be és csökken az új gyártmány bevezetésének átfutási ideje; új gépek és gépsorok lépnek üzembe és rövidül a felújítási ciklus időtartama; a szakemberek műszaki-kulturális színvonalában minőségi változások következnek be. A tudományos-műszaki forradalom és a fejlett szocialista társadalom előnyeinek összekapcsolásával jelentkező mindezen változások lényeges befolyást gyakorolnak az ipari tevékenység egész rendszerére, így annak irányítására is.

A tudományos-műszaki forradalom lényeges változásokat okoz a termelési rendszerben és annak irányításában, ezért nehéz pontosan előrelátni mindazokat az irányokat, ahol az ipar és egységei irányításában változások várhatók. Ugyanakkor azonban kirajzolódnak a szocialista országok ipari fejlődésének bizonyos általános tendenciái. Az egyik legszembetűnőbb törekvés a termelés specializációja. Ezzel egyidőben és ezt kiegészítve, sok esetben a végtermék-specializáció helyett, széles körben alkalmazzák a technológiai és alkatrész-specializációt, valamint a termelés előkészítésére irányuló szakosítást.

Az iparvállalatok a végtermék-előállítás teljes folyamatát és az annak előkészítésével kapcsolatos munkák zömét felölelő komplex gyártási egységekből fokozatosan átalakulnak olyan részlegesen specializált szervezetekké, amelyeknek egyre szorosabb kooperációs kapcsolatai vannak más vállalatokkal. Még a korábban létrehozott zárt termelési ciklusú vállalatok is fokozatosan átadják bizonyos féltermékek előállítását vagy egyes gyártási folyamatok végzését más, önálló egységeknek.

---

<sup>x/</sup> "A szocialista iparvállalatok és egyesülések irányítása" c. nemzetközi szerzői kollektíva által írt kézikönyvnek a nemzetközi szerkesztő bizottság által fogalmazott 8.2., záró fejezete. (A könyvről a 121. oldalon közlünk rövid ismertetést.)

Az alkatrész és technológiai specializáció szorosan összekapcsolódik a termelési koncentráció új szakaszával. E szakasz sajátossága az, hogy a koncentráció fokát már nem kizárólag a vállalat összméretei, hanem az egyes gyártási fázisok méretei alapján ítéljk meg. Ugyanakkor az egyes gyártási fázisok optimális mérete alatt olyan méreteket értünk, amelyek lehetővé teszik a haladó technika és munkaszervezés bevezetését és hatékony kihasználását. Ennek a szemléletnek alapján a vállalat optimális méretű termelési fázisokból fog állni, de ezek nem feltétlenül arányosak egymás között, pedig ez az ésszerű termelés-szervezés lényeges követelménye. E helyzet feloldását a vállalatok és azok al-egységel közötti széles körű kooperációs kapcsolatok adják.

Mindkét említett tendencia növeli és bonyolultabbá teszi a termelési egységek közötti kapcsolatokat és azok megszilárdulása irányába hat. Ilyen körülmények között azon vállalatcsoportokon belül, ahol ilyen szoros és szilárd kapcsolatok alakultak ki, közös érdekek és közös irányítási funkciók jönnek létre. E vállalatcsoportok lényegesen hatékonyabb műszaki fejlesztési politikát tudnak kidolgozni és érvényesíteni, biztosítani tudják a termelés anyag-műszaki ellátását, közös (egységes) pénzügyi-, hitel- és ösztönzési rendszert érvényesíthetnek. Az ilyen vállalatcsoportot, illetve irányítószervét nagyobb jogkörrel lehet felruházni, tudományos kutatóintézet és tervező intézet rendelhető mellé, közös automatizált irányítási rendszer építhető ki és egy sor más intézkedés valósítható meg. Más szavakkal, maga a gyakorlat hívja életre és biztosítja az egyesülések rendszerének hatékonyságát, keletkezését és megszilárdulását. E folyamat világosan megnyilvánul minden KGST országban. Idővel minden bizonnyal az egyesülések válnak az ipari termelési rendszer gazdálkodó alapegységeivé, a vállalatok pedig fokozatosan elsődleges termelési szervezetekké alakulnak át. Ennek során maguk az egyesülések egyre inkább olyan termelő-gazdálkodó egységekké válnak, amelyek szervesen összekapcsolják az irányítási és gazdálkodási funkciókat. Ez a tendencia természetesen befolyást gyakorol az iparirányítási szervek struktúrájára is. Csökkennek az irányítási rendszer lépcsői. A minisztériumok számos funkciója fokozatosan az egyesülésekhez kerül, ugyanakkor egy sor funkció, amelyet jelenleg a vállalatok irányító apparátusa lát el, az egyesülés keretében fog összpontosulni.

Az egyesülések jellegével összefüggésben számos esetben más változások is

bekövetkeznek az irányítási rendszerben. A fentiekben említett ágazati egyesülések létrejöttén kívül ágazatközi szervezetek is alakulnak, amelyek több különböző iparág egységeit fogják át (többfémes ércék felhasználása, nyersanyagok komplex hasznosítása stb.). Keletkeznek egyesülések a népgazdaság különböző ágazatainak összekapcsolódásából (agrár-ipari, kereskedelmi-ipari stb. egyesülések). Ezekben az esetekben az ágazati irányítás kiegészül ágazatközzel. Bizonyos iparágak élén álló minisztériumok foglalkozni kezdenek a saját iparáguk termelésével összefüggő kapcsolódó ágazatok fejlődésével is.

A termelés és irányítási rendje fejlődésének önálló és fontos tendenciája a tudomány, a technika és a termelés integrációja. Az iparral szemben támasztott egyik legfontosabb, a termelés hatékonyság-emelésének alapjául szolgáló követelmény jelenleg az, hogy a lehető legjobb hatékonyságu tudományos-műszaki és szervezési megoldások szülessenek, a legrövidebb idő alatt és minimális ráfordítások mellett. Az ipar és a tudományos kutatóintézetek tapasztalatai valamilyen szocialista országban azt mutatják, hogy a fenti követelmény megvalósításának leghatékonyabb módja a tudomány, a technika és a termelés szerves összekapcsolása. Ennek érdekében komplex tudományos kutató intézeteket hoznak létre, amelyek felölelik az alapkutatást, az alkalmazott kutatásokat, a fejlesztő és kísérleti munkákat egészen az új technika termelésbe történő bevezetéséig.

E feladatoknak van alárendelve a tudományos-termelési egyesülések létrehozása is. Ezek száma minden szocialista országban növekvőben van. Különösen a legdinamikusabb ágazatokban, ahol a legsűrűbben vezetnek be új gyártmányokat és új technikát, terjedtek el az ilyen típusú egyesülések. A tudományos-termelési egyesülések fejlődése újabb követelményeket támaszt az irányítási rendszerrel szemben. Az általános irányítás funkcióját az e komplexum központját képező tudományos kutató intézet vezetőjére bizzák. Az irányító apparátus szervezeti strukturáját az új technika kidolgozásának és bevezetésének maximális elősegítése szempontjából alakítják ki. Az egész komplexum tevékenységének értékelése (így az ösztönzési rendszer is) a tudományos-kutatási eredmények alapján, a folyó termelési tevékenység figyelembevételével történik. A minisztériumok rendszerében a tudományos intézmények a műszaki igazgatás hatáskörébe tartoznak, az ipari intézmények a termelési igazgatáshoz. A tudomány és a termelés határvonalainak elmosódása a tudományos-termelési egyesülések keretében szük-

ségesse teszi az irányítási rendszer kérdésének más megoldását. A jelenlegi gyakorlat e kérdést attól függően oldja meg, hogy az ilyen egyesülés keretében melyik fajta tevékenység a domináns, a kutatási vagy a termelési jellegű munka.

A legutóbbi években fejlődésnek indult a KGST keretében a műszaki-tudományos, tervező és termelő jellegű nemzetközi szervezetek létrehozása. A termelés szervezésének és irányításának ezen új formái a KGST XXV. ülészakán elfogadott, a szocialista gazdasági és tudományos-műszaki integráció komplex programja realizálásaként fejlődnek. E nemzetközi szervezetek irányítási rendszerének problémája igen aktuális.

Az integráció programjának megvalósítása során számos nemzeti egyesülés és vállalat széles körű kooperációs kapcsolatba került a szocialista közösség más országainak szervezeteivel. Ezzel összefüggésben jogosan merül fel az a javaslat, hogy az ilyen egyesülések termelésfejlesztési komplex tervében külön fejezet, a nemzetközi szocialista kooperáció terve szerepeljen. E tervek kialakítása lehetővé teszi, hogy a szocialista országok megrendeléseinek ellenőrzését megkülönböztetett figyelemmel kísérik.

Az ipar munkájában növekvő jelentőségük van a termelés területi szervezése problémáinak. Számos helyen hoztak létre területi komplexumokat, amelyek különböző ágazatok termelését egyesítik. A termelés továbbfejlesztése, új üzemek létesítése, a meglévők bővítése és rekonstrukciója és számos más probléma megoldása nem kizárólag ágazati, hanem regionális szempontok figyelembe vételét teszi szükségessé.

Az utóbbi időben különös gonddal kell vizsgálni a termelés telepítésének terveit abból a szempontból, hogy a megfelelő területeken biztosított-e a munkaerő, az energia, a vízellátás, a megfelelő lakás és közlekedési viszonyok. E körülmények figyelmen kívül hagyása sokszor indokolatlan nehézségek forrása, pótlólagos beruházásokat és más nehézségeket okoz. A környezetvédelem - a folyók, a tavak, a levegő, az erdő, a földterület, a növény- és állatvilág védelme - nagy területi egységek viszonylatában komplexen valósítható meg.

Az ágazati irányítás és a termelés területi szervezésének összekapcsolása, a kapcsolat szervezeti formáinak kialakítása még az utkeresés stádiumában van. Vannak már figyelemreméltó tapasztalatok bizonyos nagyméretű ágazatközi komplexumok létrehozásában, ezek irányítási rendszerének kutatásában.

A termelés méreteinek növekedésével az ipar és az iparirányítás fejlődésében egyre nagyobb szerepet játszik a nagy horderejű népgazdasági feladatok megoldása. Ezek közül említhető meg például a Togliattiban létrehozott autógyár, a "Barátság" olajvezeték megépítése, amely több ország területén halad át, a "Béke" egységes magasfeszültségű hálózat létrehozása, amely több európai szocialista ország energiaellátását egyesíti és hasonló. Az ilyen átfogó jellegű feladatokhoz sorolhatók bizonyos különleges termékek gyártásának bevezetése, mint például a hangsebességnél gyorsabb polgári repülőgépek, óriásturbinák stb. E problémák megoldásán számos iparág, sokszor számos ország iparágának vállalatai, kutató, tervező és egyéb szervezetek dolgoznak. E rendszer összehangolt, szervezett munkája sajátos irányítási formákat tesz szükségessé, amely az erők és eszközök integrációjának és koncentrációjának elvén épül fel. A hagyományos ágazati és hierarchikus irányítás ez esetben elégtelennek bizonyul és programozott-célorientált szemlélettel kell kiegészülnie.

Figyelemreméltó a programozott-célorientált vezetési módszer alkalmazásának tapasztalata az SZKP XXIV. kongresszusán elfogadott öt éves terv irányelveinek végrehajtása során a Lett Köztársaság Tervhivatalában. Az itteni Tervhivatal dolgozói a tudományos intézmények részvételével kijelölték az irányelvekből a köztársaság gazdaságára vonatkozó feladatokat. Minden feladatnak meghatározták a végrehajtást jellemző paramétereit, valamint a felelősöket. Ezután részletes intézkedési tervet állítottak össze az illető feladat teljesítésének biztosítására, megjelölve a fő és alfelelősöket, határidőket, a szükséges forrásokat stb. Ily módon több mint 40 célfeladatot állapítottak meg, amelyek mindegyikére célprogram készült. Minden feladat főfelelőse figyelemmel kíséri, hogy valamennyi célprogram munkái szerepeljenek a megfelelő intézet tervében. A főfelelős szervezetet ellenőrzési jogkörrel ruházták fel a megfelelő program teljesítése felett és a jó eredmények ösztönzésére forrásokkal rendelkezik. Ilyenformán olyan szervezeti rendszert hoztak létre, amely növeli az öt éves terv konkrét feladatai végrehajtásának realitását.

A termelés korszerű méretei és bonyolultsága összehasonlíthatatlanul megnövelte a gazdasági döntések felelősségét s ez különösen aktuálissá teszi azok optimalizálását. A gazdasági döntések jelentős többsége, különösen a globális és hosszú távú, stratégiai döntések, formalizálhatók és még az előkészítés stádium-

mában a gazdaság-matematika eszközeinek széles körű alkalmazásával optimalizálhatók. A nem formalizálható döntések optimalitását logikailag kell ellenőrizni. Ilyen ellenőrző vizsgálatok, számítások végrehajtását elektronikus számítógépek alkalmazása lényegesen megkönnyíti. Az optimalizálási módszerek szélesebb körű alkalmazása érdekében a fő feladat ekkor a matematikai apparátus és normatívák előkészítése.

A KGST országok kommunista és munkáspártjai határozatot hoztak hosszú távú perspektivikus tervek kidolgozására. Ez felelősségteljes határozat, amely az egész közösség gazdasági és műszaki politikáját, beruházásait, kutatás-fejlesztési irányait érinti. Magától értetődik, hogy e tervek összeállítása során maximális mértékben élnek az optimumszámítások módszereivel. De a folyó és operatív döntések meghozatalához is elengedhetetlen az optimum-kritériumok alkalmazása.

A népgazdaság és annak vezető ágazata, az ipar, nagy és bonyolult rendszer; természetesen valamennyi láncszemének vezetéséhez elengedhetetlen a rendszer-szemlélet. A rendszerszemlélet az irányításban azt jelenti, hogy egy intézkedés hatását nem csupán az irányított szervezet tevékenységére, hanem a vele kapcsolatban álló valamennyi környező szervezet munkájára vonatkozóan figyelembe kell venni. A rendszerszemlélet egyben azt is jelenti, hogy az adott intézkedést a korábbi és az elkövetkező intézkedésekkel való összefüggésben is vizsgáljuk.

A rendszerszemlélet megvalósítása mindenekelőtt az irányító szervezetekben dolgozó vezetők és szakemberek képzését igényli. Ugyancsak ki kell dolgozni és alkalmazni kell a gazdasági döntések előkészítésének és alátámasztásának rendszerszemléletű számbavételi módszereit.

Teljes megalapozottsággal állítható, hogy valamennyi szocialista ország iparában hatalmas szervezési tartalékok vannak. A termelés hatékonyságának növekedése nem tart teljes mértékben lépést a munka technikai felszereltségének emelkedésével. Ezt támasztja alá az alapigényesség még mindig nem kielégítő mértékű csökkenése, a munkatermelékenység nem kielégítő színvonala az egyes iparilag fejlett országokban és még több más mutató is. A tartalékok feltárása, azok felhasználására irányuló intézkedések kidolgozása és megvalósítása az irányító szervek igen fontos feladata. Az utóbbi években a szocialista országokban tovább fejlődött a rendszerelemzés módszereinek kidolgozása és alkalmazása, a

statisztikai és matematikai elemzési módszerek felhasználása, korszerűsítik az elemzések alapjául szolgáló információs bázist, egyre szélesebben alkalmaznak összehasonlító elemzéseket, a termék használati értékének egységére jutó költségek elemzését és más módszereket, amelyek a termelési tartalékok feltárását segítik elő. Az ezirányú munka állandóan fejlődik. Elemző tanulmányok kidolgozása mindinkább valamennyi irányító szerv, s nem csupán az elemző szakemberek feladatává válik.

De a lényeg nem annyira a tartalékok feltárásában, mint azok kihasználásában van. E vonatkozásban is minden szocialista országban nagy munka folyik. Valamennyi KGST országban gazdasági reformokat hajtottak végre, amelyek a termelés hatékonysága emelésére irányuló pótlólagos ösztönzők létrehozására irányultak. A gazdasági reformok fejlesztették az árképzést, rendezték a pénzügyi- és hitelrendszert, szorosabb kapcsolatot teremtettek az ipar egyes láncszemei tevékenységének eredményei és pénzügyi helyzete között, valamint erősítették a hatékonyság növelésének anyagi ösztönzését. Jelenleg azonban még távolról sem tekinthető megoldottnak az irányítás közgazdasági módszerei fejlesztésének valamennyi problémája. Fejlesztik az ösztönzési alapok képzésének mechanizmusát. Az egyesülések, mint új szervezeti, irányítási és gazdálkodó forma létrehozásával kapcsolatban módosítják az ipar és a költségvetés közötti kapcsolatokat, a pénzügyi és hitelrendszert. Módosításokat eszközölnek a tervezésben és a beruházások rendjében. Néhány országban árreformot vezettek be, másokban ennek előkészületei folynak.

Különös figyelmet fordítanak az anyagi ösztönzés fejlesztésére. Az alacsony keresetű munkások munkabére fokozatosan növekszik. Keresik annak formáit, hogyan növeljék a dolgozók érdekeltségét a műszakilag megalapozott normák megállapításában. Kísérleteket hajtottak végre az anyagi ösztönzés terén progresszív normákkal a termelésben, valamint az irányításban alkalmazott dolgozók létszámának csökkentésére. Intézkedések történnek bizonyos munkakategóriák bérének emelésére. Mégis, mindennek ellenére, a hatékonyság emelésére irányuló olyan anyagi ösztönzési formák kialakítása, amelyek összekapcsolják a hatékonyság folyamatos emelését a tudományos-műszaki forradalom megvalósításának intézkedéseivel, még további munkát, gyakorlati vizsgálatokat igényel.

Az anyagi ösztönzés terén megvalósítandó fő tencenciaként a következőket le-

het megjelölni: az alacsonykeresetű dolgozók bérének további emelése, meghatározott termelési volumen teljesítésében való érdekeltség teremtése minimális élőmunka felhasználás mellett, szoros összefüggés létrehozása a termelés hatékonyságának emelése és a dolgozók anyagi helyzetének javulása között; azon eszközök arányának növelése, amelyet a dolgozók életszínvonalának emelésére használnak fel a társadalmi alapok terhére.

Az ipar irányításában napjainkban megvalósuló egyik haladó irányzat az automatizált irányítási rendszerek szervezése (ASZU). A magas szinten gépesített és automatizált termelés hatékonyan nem kapcsolható össze kézi irányítási rendszerrel. A szocialista országokban kidolgozták és eredményesen vezetik be az automatizált irányítási rendszerek széles körű programját a technológiai folyamatokra, vállalatok és egyesületek irányítására. Ágazati automatizált irányítási rendszerek létrehozásában is van már tapasztalat. Kísérletek folynak országos méretű rendszer létrehozására. Ezzel kapcsolatban nagyteljesítményű, bonyolult számítógépek, távirányítású vezérlési eszközök, perifériák, különböző szervezési és számítástechnikai termékek előállításának programja bontakozott ki. Az ASZU bevezetése azonban korántsem merül ki az irányításban alkalmazott technika módosításában. Emellett szükség van az irányító szervek strukturájának, munkamódszereinek, a szakemberek összetételében és képzésében való lényeges változásoknak a kidolgozására is. Ilyen formán az ASZU bevezetése a vezetés számos paraméterének felülvizsgálatát igényli. A korszerű irányítási rendszer és annak fejlődési tendenciái új, megnövekedett követelményeket támasztanak az irányításban dolgozó vezetők és szakemberek felé.

Azt a nagy munkát, amely jelenleg az irányításban dolgozók képzésére és továbbképzésére irányul, némely szerző úgy értelmezi, mint az irányításban dolgozók "professzionizálásának" irányvonalát. A Szovjetunió Kommunista Pártja XXIV. kongresszusa és más kommunista és munkáspártok kongresszusai a szocialista országokban az irányítási rendszer továbbfejlesztését abban jelölték meg, hogy az irányításban dolgozók szakmai színvonalának emelése, vagyis a vezetésre vonatkozó szakmai ismeretek megszerzése össze kell hogy kapcsolódjék a dolgozók széles körű bevonásával a vezetésbe.

Az irányítási és tervezési rendszer tökéletesítésének egyik fő tendenciáját az SZKP XXIV. kongresszusa abban jelölte meg, hogy "még szélesebben kell be-



vonni a dolgozókat a termelés irányításba, a tudományos-műszaki haladás feladatainak megoldásába, fokozni kell a szocialista munkaversenyt, a tömegeket saját gyakorlati tapasztalataik alapján kell szocialista fegyelemre, a munkához és a társadalmi tulajdonhoz való kommunista viszonyra tanítani, sokoldalúan támogatni és terjeszteni kell az élenjáró munkások és ujtók tapasztalatait, több kezdeményezőkésség és kitartó munka szükséges a munkafeltételek javítására, a dolgozók élet- és szabadidő felhasználásának javítására, szigorúan be kell tartatni a törvényességet a munkaviszonyokban."<sup>x/</sup>

A vállalati jogkör szélesítésével párhuzamosan fokozatosan csökken tevékenységük operatív ellenőrzése a felsőbb szervek részéről. Az ipar és egységei irányításának sokoldalú és bonyolult munkája csak akkor lehet eredményes, ha abban közösen vesznek részt az apparátus szakemberei és a vállalati kollektívák. A szocialista termelési viszonyok jellege meghatározza a dolgozók széles körű részvételének formáit a termelés irányításában.

A szocialista iparban óriási tapasztalat halmozódott fel a dolgozóknak a termelésben való részvétele tekintetében. A pártalapszerveknek joguk van az igazgatás tevékenységének ellenőrzésére és ezzel eredményesen élnek is. A szakszervezetek az állandó termelési értekezleteken és más formákon keresztül segítik a vezetést helyes döntések kialakításában, a munkajogi törvények betartásában, a munka- és balesetvédelmi normák figyelembevételében, valamint a dolgozók szociális-kulturális és lakásvizonyainak javításában. A tudományos-műszaki közösség a termelés haladásának hordozója. Az ujtók és feltalálók milliói járulnak hozzá a termelés átalakításához és sokoldalú fejlesztéséhez.

A népgazdaság irányításának fejlesztésére vonatkozó munka minden tendenciája a termelés hatékonyságának emelését szolgálja. A párt által célul megjelölt fő feladat a nép anyagi és kulturális életszínvonalának jelentős emelése a szocialista ipar gyorsütemű fejlesztése, hatékonyságának emelése, a tudományos-műszaki forradalom és a termelékenység-növekedés gyorsítása alapján. E feladat azonban csak akkor valósítható meg, ha abban közös erőfeszítéssel résztvesznek az ipar, a mezőgazdaság, a tudományos és tervező intézetek dolgozóinak sok-

---

<sup>x/</sup> Az SZKP XXIV. Kongresszusának anyagai, 1971. 300 oldal (oroszul).

milliók kollektívái, ha összekapcsolt tevékenységüket korszerű, szervezett, rugalmas és operatív irányítási rendszer vezeti, s ez a feladatok megoldásába a dolgozók széles körét vonja be.

Az irányítási rendszer fejlesztésére irányuló munkában nem lehet megelégedni egyszeri, mégoly lényeges intézkedések megtételével, ez állandó és folyamatos tevékenységet igényel annak érdekében, hogy az irányítási formák és módszerek mindenkor összhangban legyenek a termelőerők és a termelési viszonyok fejlődésével.

Szabó Ágnes:

## A KÖZÉPTÁVU VÁLLALATI TERVEZÉS KÉRDÉSEI AZ UJABB ANGOLNYELVŰ SZAKIRODALOMBAN

Néhány évvel ezelőtt egy amerikai közgazdász az 1960-as éveket, valamint évtizedünket a vállalatvezetés forradalmi korszakának nevezte. Párhuzam vonható az ipari forradalom korszaka és napjaink között abban az értelemben, hogy az ipari forradalom és az elmúlt évtizedeket jellemző robbanásszerű tudományos-technikai haladás egyaránt óriási, addig elképzelhetetlen lehetőségeket tárt fel. E lehetőségek azonban csak abban az esetben használhatók ki, ha a tudomány és technika eredményeinek gyakorlati megvalósítása valakinek, illetve valakiknek feladatává, mindennapi munkájuk központi részévé válik. Vállalati szinten a vállalatvezetés hivatott e feladatkörök betöltésére. Az új típusú tevékenységek viszont az ediginél képzetesebb, gyakorlottabb vezetőgárdát igényelnek.

Fenti okokra vezethető vissza a vállalat-vezetés szerepével foglalkozó management-irodalom előtérbe kerülése. A nyugati szerzők többsége a vállalatvezetés feladatköréit az alábbi négy terület tevékenységeiben jelöli meg:

1. Tervezés
2. Ellenőrzés
3. Koordináció
4. Motiváció /14/

Tanulmányunk célja, e tevékenységek egyikéhez, a vállalati tervezés témaköréhez kapcsolódó amerikai és nyugat-európai szakirodalom áttekintése. Az említett másik három "management-funkcióval" részletesen nem foglalkozunk, de a teljesség kedvéért célszerűnek látszik e területek rövid áttekintése.

Az ellenőrzés a tervekben előírányzott célkitűzések megvalósulásának kontrollálását jelenti, valamint azon okok és tényezők feltárására irányul, amelyek a tervek megvalósítását lehetetlenné teszik, ill. gátolják. Az ellenőrzési tevékenység a tervezés minden részterületére kiterjed.

Koordináció a tervezési és ellenőrzési területeken kifejtett tevékenységek összehangolása értendő.

A motiváció a dolgozóiban rejlő képességek feltárását és mind teljesebb kihasználását célozza, részterületel: a dolgozók érdekeltségi rendszerének kiépítése, a dolgozók vállalatához való kötődésének erősítése, a csoport-szellem kialakítása, a dolgozók felelősségtudatának kifejlesztése stb.

A vezetői tevékenységi körök mindegyikét azon kettősség jellemzi, amely úgy fogalmazható meg, hogy minden vezetőnek egyidejűleg gazdasági és társadalmi egyénként kell viselkednie.

Munkáját egyrészt a vállalat gazdasági érdekei, a hatékony és jövedelmező gazdálkodás feltételei, a termelés költség-hozam vonatkozásai stb. határozzák meg. Másrészt e gazdasági célok megvalósítása során munkások és alkalmazottak meghatározott - egyéni és csoportérdekeket képviselő - kollektívát vezet és irányítja. A vállalatvezetés kettős feladata tehát, hogy szem előtt tartsa, döntései során figyelembe vegye mind a vállalat, többnyire gazdasági, mindpedig a dolgozók, általában nem gazdasági természetű érdekeit /14/.

Figyelemre méltó a vállalatvezetés fenti értelemben vett kettős jellegének hangsúlyozása, mivel sok rokon vonást mutat a szocialista szakirodalom képviselőinek felfogásával. A szemléletmód részletes, messzemenő következtetéseket eredményező elemzése nélkül is nyilvánvaló azonban, hogy a dolgozók érdekeinek előtérbe állítása szocialista és kapitalista környezetben eltérő okokra vezethető vissza. Szocialista viszonyok között elsődlegessé, a vállalati gazdálkodás végcéljává válik, a tőkés vállalatok viszont csupán a vállalati célkitűzések megvalósításának egyik eszközét, mintegy szükséges rosszat láthatnak benne.

Gyakorlati oldalról, a végeredmény szempontjából a vállalatvezetés fenti - viszonylag új - aspektusa pozitíven értékelhető.

E rövid kitérő után a továbbiakban a vállalati tervezéssel, mint a vállalatvezetés egyik tevékenységi körével foglalkozunk. Az elmúlt 8-10 év során megjelent könyvek, folyóiratcikkek szerzői által felvetett témakörök közül az alábbiak emelhetők ki:

1. A vállalati tervezés szerepe és jelentősége
2. A vállalat céljai, mint a tervezés motiváló tényezői
3. A vállalati tervezés időhorizontja
4. A tervezés információ-bázisa

5. A tervezés és prognosztika kapcsolata. A tervezési modellek rendszerezése
6. A tervek realitása és stabilitása

### 1. A vállalati tervezés szerepe és jelentősége

A tervezés a vállalatok számára szükségszerűen, elengedhetetlenül fontos tevékenységi kör. A tervszerűség nemcsak az egyén létezésének egyik feltétele, hanem minden szervezett rendszernek minősíthető, közös céllal rendelkező csoportosulás funkcionálásának alapkövetelménye. Enélkül a szervezet rövid idő után életképtelenné válik.

A vállalati szintű tervezést a társadalmi és a gazdasági élet minden területét jellemző állandó, szakadatlan változások teszik szükségessé. E változások a vállalat szempontjából három kategóriába sorolhatók.

a) A vállalaton kívüli tényezők változásai. E csoportot a vállalat és a vállalat környezete között kialakuló kapcsolatformák módosulásai képezik. A tervezés feladata e területen, hogy feltárja a kapcsolatformák jellegét meghatározó tényezőket és változókat, valamint, hogy megvizsgálja a tényezőknek a vállalati eredmények jövőbeni alakulására gyakorolt hatását.

b) Vállalati belső tényezők módosulásai. A vállalati környezettel egyenrangú - egyes esetekben annál is fontosabb - tényezőként célszerű figyelembe venni a vállalat működését meghatározó belső feltételek alakulását. E feltételek sem változatlanok, a vállalat rendelkezésére álló - anyagi és szellemi - erőforrások időről-időre, más és más, a vállalat jövőbeni gazdálkodásának kisebb, illetve nagyobb lehetőségeit teremtik meg.

c) A vállalatvezetés stílusának változásai. E változásokat az elmúlt évtizedek során egy alapvetően újfajta szemléletmód és ennek következtében új típusú magatartásformák kialakulása jellemezte. A vezetési stílus új vonásai az alábbiakban foglalhatók össze:

- annak felismerése, hogy a vállalat jövőbeni sikereit jelenlegi tevékenységének színvonala határozza meg;
- a rendelkezésre álló erőforrások maximális (illetve optimális mértékű) kihasználásához fűződő fokozott anyagi érdekelttség;

- a jövedelmezőség és a vállalati növekedés előtérbe kerülése;
- azon nézet hangoztatása, hogy a vállalat jövője jelenénél is fontosabb.

A felsorolt, a vállalati gazdálkodást alapjaiban meghatározó tényezők módosulásai és a változások felismerése mind fokozottabb mértékben követeli meg a tervezés szerepének előtérbe kerülését /27/.

A vállalatok - mint a gazdaság alapegységei - szempontjából tervszerűség fogalmán az a követelmény értendő, hogy a vállalatvezetők ismerjék és pontosan meg tudják fogalmazni a vállalat főbb célkitűzéseit, valamint, hogy a vállalati gazdálkodást a közeljövőre és hosszabb távra vonatkozó feladatok teljesítése felé orientálják.

Milyen terméket gyártunk, illetve milyen új szolgáltatásokat vezessünk be? Milyenek lesznek a legmegfelelőbb árak? A fogyasztók mely csoportjához kell eljutnunk? Milyen technológiát alkalmazzunk? Lesz-e nyereség, mikor és mennyi? Az ilyen és ezekhez hasonló kérdésekre adott egzakt, sokszor számszerű adatokra támaszkodó válasz képezi a vállalati tervezés lényegét /29/.

A tervezés fogalmának a jövőre vonatkozó kérdések megválaszolásaként történő definíció mellett sok más, ennél egységesebb, más esetben részletesebb, sokrétűbb meghatározással is találkozunk. Rövid, de igen találó megfogalmazás, miszerint a vállalat terve nem más, mint mai helyzetjelentés jövőbeni eseményekről.

A tervezés gyakorlati oldalát, tevékenység jellegét hangsúlyozó szerzők a folyamat vizsgálatának két lehetséges nézőpontját emelik ki.

Működési aspektusból, a tervezés a vállalat rendelkezésére álló fizikai, szellemi és pénzforrások termékké, illetve szolgáltatássá történő átváltoztatásának folyamata.

Stratégiai aspektusból a kérdés úgy merül fel, hogy hogyan, milyen módon valósítja meg a vállalat az erőforrások átváltoztatását /2/, /19/.

A meghatározások nagy száma lehetetlenné teszi a fellelhető összes definíció e helyen történő felsorolását, az ún. PIPOS koncepció azonban - mivel megközelítőleg az összes felfogás főbb jellemzőjét magába foglalja - mindenképpen említést érdemel (1. ábra). A "PIPOS koncepció" betűinek jelenléte utal a koncepció megalkotójának a vállalati tervezésről alkotott felfogására. A betűk jelentése:

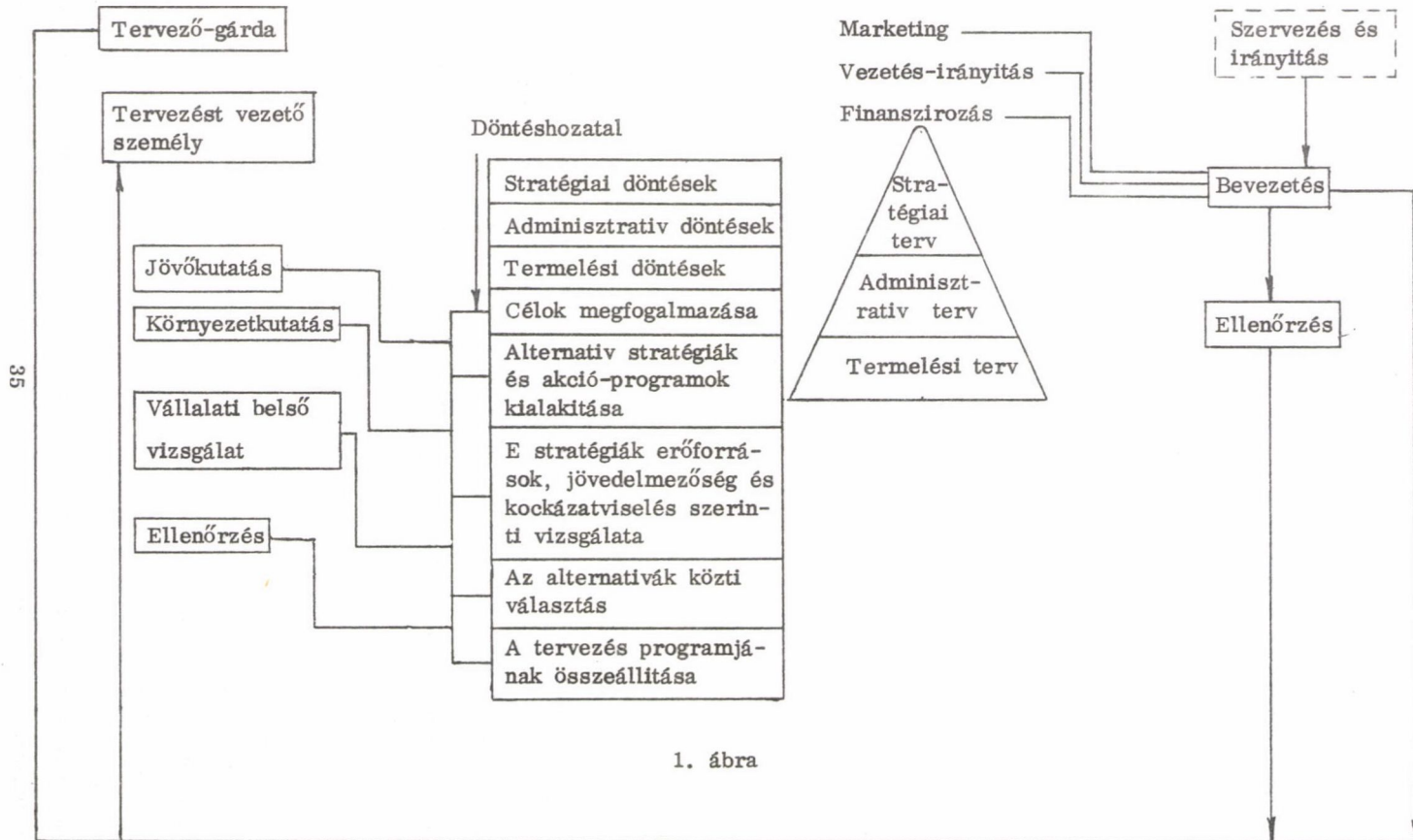
A "PIPOS koncepció" ábrája. A vállalati tervezés rendszere /27/

Filozófia

Információk

Folyamat

Output tényezők (döntések, tervek)



1. ábra

- a) P : Philosophy (filozófia)
- b) I : Input (itt: információk)
- c) P : Process (folyamat)
- d) O : Output (itt: a tervezés "eredményei", a vezetői döntések)
- e) S : System (rendszer).

A felfogás értelmében a vállalati tervezés egyrészt a vezetés filozófiája, másrészt olyan folyamatok rendszere, amely a rendelkezésre álló információk felhasználásával a jövőre vonatkozó döntéseket eredményezi.

a) A vállalati tervezés filozófia abban az értelemben, hogy egy fajta vezetési stílust, a vállalatvezetés egy formáját, nevezetesen a tervszerű gazdálkodás megvalósítását jelenti.

b) A tervezés során, a jövőre vonatkozó feladatok meghatározásához a külső információk rendszerét - a piaci helyzetre, a konkurens vállalatok pozíciójára, a technikai haladás ütemére stb.-re vonatkozó adatokat - kell egybevetni a vállalatban belüli információkkal - az erőforrásokról, az előállított termékek minőségéről, a vezetés és tervezés színvonaláról tájékoztató adatokkal.

c) A tervezés mint folyamat a vállalati célok és részcélok, a fejlesztési alternatívák közti választás, a célok elérését szolgáló eszközök biztosításának folyamataként definiálható.

d) A tervezési tevékenység output tényezőinek az eddigiekben jellemzett folyamatok eredményeként megszülető döntések tekinthetők. E döntések formailag különböző időhorizontu tervekben jelennek meg.

e) A tervezés rendszer; a vállalati célok és az ezekhez kapcsolódó feladatok, e feladatok megoldási módjai, valamint a felhasználásra kerülő eszközök rendszere.

A vállalati tervezés fenti igen sokrétű és alapos definiálását kevés szerző végzi el. Még kevesebb azon vállalatvezetők száma, akik ismernék e meghatározást és ennek ismeretében fognának hozzá a tervezés gyakorlatilag is igen komplex tevékenységi köreinek kialakításához /27/.

Talán éppen a PIPOS és az ehhez hasonló, átfogó értelmezések ismeretének hiánya okozza, hogy a vezetők gyakran minden erőfeszítésük ellenére sem képesek helyes, a vállalati célokat megfelelően szolgáló tervezési gyakorlat megvalósítására. A tervezés folyamata részletekbe menő, ugyanakkor a folyamat egé-



szét áttekintő, elemző gondolkodást követel, amire nem minden vezető képes. A tervezés hiányosságai, gyenge pontjai egyrészt tehát néhány jól felismerhető, a vezetők személyéhez, mindennapi munkájához kapcsolódó korlátozó tényezővel magyarázhatók.

Mindennapi tevékenységeik jellege az esetek többségében szinte megakadályozza, hogy a vezetők a vállalat fejlődésének jövőbeni alakulásával foglalkozzanak.

- Többségüknek az éppen aktuális, napi teendők ellátására is kevés ideje van. Egyszerűen időhiány miatt képtelenek arra, hogy kiszakadjanak a napi problémák közül és tervezéssel foglalkozzanak.

- Az időhiány mellett teljesítőképesységük tekintetében is éppen elég a mindennapos, előre nem látott, váratlanul felmerülő nehézségek megoldása. Problémát okozhat pl. egy-egy üzemi baleset, váratlan kilépés az üzemből, a beérkező alapanyagok szállítási idejének elhúzódása stb.

Véleményünk szerint e váratlan zavaró-elemek egy része éppen hatékonyabb tervezéssel küszöbölhető ki. A szerzők ugyanakkor olyan akadályozó tényezőket is melítenek, amelyek a mi viszonyaink között ismeretlenek, és valóban nehéz lenne előre tervbe venni és befolyásolni. Ilyenek például a vállalatok folyamatos, zavartalan működését félbeszakító sztrájkok, szabotázsok, amelyeket a legkörültekintőbb tervezéssel sem lehet elkerülni. Az ilyen és az előzőekben példaként felhozott események természetesen közelebből és érzékenyebben érintik a vezetőbeosztású alkalmazottakat, mint például a jövő évi költségvetés vagy a vállalat termékstruktúrájának a következő öt évben várható alakulása.

- A vezetői alkotókészségnek a tervezés területén történő kibontakozását végül az is akadályozza, hogy sok olyan jellegű döntést kell hozniuk, amelyek természetükből adódóan nem tervezhetők. Ilyenek elsősorban a munkaerő vonatkozású döntések, amelyek a munkaerő nagyfokú mobilitása és szabad mozgása következtében a vállalati struktúra gyors, váratlan átalakulásához vezethetnek.

Mindezek következtében a vezetők gyakran csak akkor kezdenek a tervezéssel kapcsolatos teendők ellátásához, amikor a fentemlített napi problémákat megoldották. Ekkor azonban már korlátozott idő és főképp energia áll rendelkezésükre /29/.

A tervezésnek a vezetők személyéhez, munkájuk jellegéhez fűződő korlátai a vállalati szervezet racionálisabbá tételével, a vezetők megterhelésének csökken-

tésével nagyrészt feloldhatók. Példaként hozható fel az Egyesült Államok egyik nagyvállalata, amelynek élére néhány évvel ezelőtt új vezérigazgató került. Első dolga volt, hogy a neki és a legfelsőbb vezetés néhány tagjának beszámolni köteles alkalmazottak számát a minimálisra csökkentette. Így a vezetők nagyrésze felszabadult az alájuk beosztott dolgozókkal való foglalkozás és a feletteseiknek történő rendszeres beszámolás időigényes feladata alól. Lehetővé vált, hogy idejük nagyobbik részét tervek kidolgozására, szakterületük jövőbeni fejlődésének körvonalazására fordítsák /15/.

A vállalati tervezés színvonalának emelkedéséhez járulhat hozzá a tervezés szerepének növelésére vonatkozó döntést követő intézkedés -sorozatok módszeressége, megalapozottsága. Ehhez nyújthat segítséget a tervezés-életgörbéjének elmélete. Az elmélet kiindulópontja, hogy minden országban - a fejlett tőkés, a szocialista és a fejlődő államokban egyaránt - érvényesül a vállalati szintű tervezés jelentőségének fokozódását leíró tendencia.

A koncepció arra keres választ, hogy mi történik egy vállalat életében a tervezési rendszer kialakítására, illetve továbbfejlesztésére vonatkozó döntés meghozatalától a rendszer megvalósításának időpontjáig. A termék-életgörbe alapelveivel közös koncepció röviden az alábbiakkal jellemezhető:

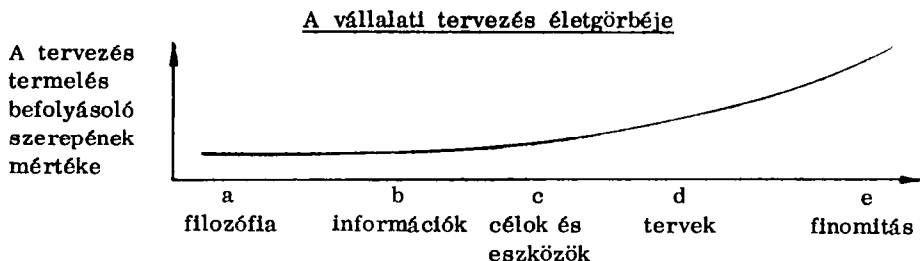
A tervezési rendszerre vonatkozó döntés meghozatal és a rendszer megvalósítása közti idő szakaszokra bontható.

Ezek:

- a) A tervezési rendszer jellegét meghatározó filozófia kialakítása (milyen jellegű tervezést akarnak megvalósítani?)
- b) A szükséges információk beszerzése
- c) A megvalósítást szolgáló folyamatok kialakítása (a célok és eszközök kiválasztása)
- d) Az első eredmények jelentkezése (tervek kidolgozása)
- e) A tervezés rendszerének továbbfejlesztése, módszereinek finomítása.

A tervezés szerepének, a vállalati gazdálkodásra gyakorolt hatásának mértéke az öt szakasz mindegyikében más és más. A hatékonyság maximumát az utolsó szakasz biztosítja. A tervezés életgörbéje koordináta rendszerben is ábrázolható, amely görbe azonban jelentősen eltér a termék-életgörbétől. Ismeretes, hogy a termék-életgörbék utolsó szakasza a termékek piacképtelenségét, lassu

"elhalását" szemlélteti, a tervezés-életgörbe ezzel szemben éppen az utolsó szakaszban éri el a maximumot, jelezve ezzel a tervezési rendszer színvonalának emelésére irányuló döntés megvalósítását (27).



2. ábra (27)

## 2. A vállalat céljai, mint a tervezés motiváló tényezői

A tervezés sajátossága - az eddig ismertetett jellemzőkön túl - a periodicitás, abban az értelemben, hogy a terv-kidolgozás folyamata szakaszokra, egymástól jól elhatárolható periódusokra bontható.

A tervmunka szakaszai a következők:

- a) A vállalati célok megfogalmazása.
- b) A vállalat jelenlegi helyzetének felmérése. (A külső és belső befolyásoló tényezők feltárása.)
- c) A fejlesztési stratégia kialakítása. (E szakaszban az a kérdés merül fel, hogy milyen módon biztosítható az első és második szakasz közti, esetleges eltérések áthidalása.)
- d) A terv mindenkorai aktualitásának biztosítása. (Az esetleges módosítások elvégzése.)

A tervezési tevékenység első fázisában tehát a célok meghatározására kerül sor, amelyek a későbbiek során - a tervezés további lépcsőfokain - is determináló tényezők maradnak. Ilyen értelemben a cél-meghatározás a tervezés döntő - talán leglényegesebb - részének tekinthető.

A vállalatok működését determináló célkitűzések azonban igen bonyolult, számos problémát felvető rendszert alkotnak. Az esetek többségében nem egyszerű - a látszólag könnyen meghatározható - vállalati célok megfogalmazása sem. Igen

sok nehézséget okoz a célkitűzések szelektálása, ami egyben feltételezi a célok valamilyen ismerv szerint csoportosítását is. A szelektálás abszolút értelemben szinte soha nem lehet optimális. Azt, hogy melyik célkitűzés minősül elsődlegesnek, nagymértékben befolyásolja a csoportosítás alapját képező ismerv jellege, amit egyrészt objektív - társadalmi-gazdasági - tényezők, másrészt szubjektív elemek a tervezésben résztvevők egyéni elképzelései határoznak meg. A célok kategorizálása más és más aszerint, hogy tőkés vagy társadalmi tulajdonban lévő vállalatról van szó.

A nyugat-európai tőkés országok és az Egyesült Államok "management-irodalmanak" képviselői szinte kivétel nélkül kiemelik a vállalat-vezetés "cél-orientációjának" jelentőségét. A tervezés, mint vezetői tevékenység hiányosságainak egyik okát éppen a célok nem kellő mértékű szem előtt tartásában és figyelembevételében keresik. A vállalati tervek hatékonysága sokkal jobb, befolyásoló szerepük lényegesen nagyobb lehetne, ha a tervkészítők több figyelmet szentelnének a tervezés első fázisának; a vállalati célok pontos, egyértelmű meghatározásának.

A cél-meghatározás fontossága tekintetében a szerzők egyetértenek, de nem ennyire egyértelmű az, hogy mit tekintenek a vállalat leglényegesebb célkitűzéseinek. A fő célt ugyan a szerzők mindegyike a "service-objective"-nek nevezett, funkcionális célnak<sup>x/</sup> fordítható feladatkörben jelöli meg, de igen eltérő vélemények alakultak ki arról, hogy ezen túl melyek legyenek a vállalat főbb célkitűzései /19/.

A tervezés során figyelembe veendő célok csoportosítását többféle ismerv szerint kísérelik meg. A kategorizálási törekvések az alábbiakban foglalhatók össze.

- A szakértők egy csoportja a célok közti eltérések alapvető okát - és ezzel egyben a szelektáció alapját - a vállalati hierarchia különböző fokain álló csoportok egymástól eltérő érdekeiben látja. Felfogásuk szerint a célok meghatározásának és a vállalati tervezésnek legproblematisabb területe a különböző csoport-érdekeket képviselő részcélok összehangolása. A részcélok a gyáregységeket, osztályokat, alosztályokat, esetleg még kisebb csoportokat, végül pedig

---

<sup>x/</sup> A vállalat ún. funkcionális célja a "Milyen terméket gyártunk, illetve milyen szolgáltatást biztosítunk?" kérdésre adott válasszal határozható meg.

a dolgozó egyént érintik. Ha sikerül megteremteni az egymással gyakran ellentétben kerülő részcélok összhangját, és a vállalat un. funkcionális célja irányába történő orientációját, akkor ezzel a vállalati tervezés csaknem minden nehézsége megoldódik /2/, /7/, /10/.

- Mások a célok időtáv szerinti csoportosítását tartják elsődlegesnek. A célmeghatározás során - a tervezési tevékenységhez hasonlóan - differenciálni lehet aszerint, hogy távlati, közép, vagy rövidtávú célkitűzésről van szó. Az időhorizont alapján történő kategorizálás esetén legfontosabb követelmény, hogy a különböző időtávra vonatkozó feladatok ne kerüljenek egymással ellentmondásba. Az összehangolás a vállalati tervezés feladata /19/, /20/.

- A tervezéssel foglalkozó nyugati szakirodalom képviselőinek egy része az alapvető eltérést a vállalati célok gazdasági és nem gazdasági jellegében keresi. E szerzők a kapitalista vállalatok "kettős arculatából" indulnak ki, miszerint a vállalatnak egyidőben gazdasági és társadalmi szervezetnek kell lennie. A célok szelektálásával a gazdasági és társadalmi természetű feladatkörök összehangolt ellátására törekednek /24/.

Tény, hogy a szerzők többsége a fenti három csoportosítás mindegyikét elvégzi. A felfogások közti, lényegi különbség abban van, hogy a háromféle ismérv alapján történő kategorizálás melyikét tekintik alapvetőnek. A vállalati célok közti szelektálás alapját képező tényezők rangsorolása nagymértékben befolyásolja a tervezés fókuszába kerülő feladatok és ezáltal a vállalat egész működését determináló szemléletmód jellegét. E megállapítás - véleményünk szerint - nemcsak a tőkés országokban érvényes, hanem a szocialista vállalati gazdálkodás orientációját is meghatározza.

Szocialista viszonyok között - így hazai vállalataink esetében - sem egyértelműen meghatározott, hogy mi vállalataink célja. "A nyereség növelése a nagyobb személyi jövedelmek végett? A népgazdasági terv megvalósítása? Hozzájárulás a társadalom szükségleteinek kielégítéséhez? Ha mindez együtt, mi e célok fontossági sorrendje? E kérdésre ma aligha van olyan válaszunk, amely ne vetne fel újabb, további kutatást igénylő kérdéseket."<sup>x/</sup>

---

<sup>x/</sup> Román Zoltán: A szocialista vállalat céljai. Közgazdasági Szemle, 1973. 4.sz.

Az idézett cikk szerzője utal a célok között kialakuló - általa preferenciális kapcsolatoknak nevezett - alá-fölé rendeltségi viszonyokra, amelyek azt fejezik ki, hogy "valamely célt fontosabbnak ítélünk-e a másíknál". A preferenciális kapcsolatok feltárása tulajdonképpen nem más, mint a nyugati szakirodalom képviselőinek kategorizálási törekvése. Ilyen értelemben párhuzamot vonhatunk a tőkések vállalatok "cél-szelektációs folyamata" és vállalataink céljainak preferenciálakon alapuló hierarchikus rendszere között.

A szocialista vállalat céljainak meghatározása véleményünk szerint bonyolultabbnak tekinthető a tőkések vállalatok ezirányú tevékenységénél, amennyiben szocialista viszonyok között a vállalatoknak több befolyásoló tényezőre, összetettebb környezeti hatásokra kell tekintettel lenniük. Kapitalista viszonyok között a vállalatoknak csak kettős, ugyanakkor a szocialista vállalatok hármasságáról beszélhetünk. A tőkések vállalat céljainak meghatározásakor tehát csak két alapvető tényezőt - azt, hogy a vállalat önálló műszaki-gazdasági egység és azt, hogy szervezet - kell figyelembe venni. Hazai vállalatainknál azonban nem hagyható figyelmen kívül az sem, hogy a vállalat az ott dolgozók munkahelye. Véleményünk szerint éppen ez az utolsó tényező képezi az alapvető különbséget az elsődlegesnek minősített kapitalista és szocialista vállalati célok között. E megállapításnak nem mond ellent, hogy a kapitalista vállalatok vezetői mind gyakrabban hangoztatják a dolgozók egyéni és csoportérdekelt. Ez számukra ma már a sikeres vállalati gazdálkodás egyik alapfeltételét jelenti.

A célmeghatározás folyamatának előtérbe kerülését bizonyítja a nyugati országokban széles körben elterjedt MBO (Management by Objectives) koncepció, amely közkeletűsége tekintetében szinte vetekszik a nálunk két-három éve oly divatos marketing elmélettel. Az MBO rendszer lényege egy mondatban összefoglalható; a vállalati célok és részcélok meghatározását, világos és egyértelmű megfogalmazását helyezi mindenek fölé, a tervezés és az egész vállalat-vezetés középpontjába.

A gazdálkodás gyenge pontjainak, a vállalat-vezetés és tervezés esetleges eredménytelenségének, hatástalanságának egyetlen oka - a célmeghatározás helytelenségére - történő visszavezetése azonban igen egysíku megközelítési mód. Az MBO koncepció divat-irányzat jellegére több nyugati szerző is felfigyelt. Tanulmányaikban hangsúlyozzák, hogy a célkitűzések megfogalmazásának középpontba

állítás semmivel nem indokoltabb, mint más - a tervezést befolyásoló - vezetői feladatkör előtérbe helyezése.

Állításuk alátámasztására dolgozták ki az ún. Management by CSROEPM rendszert, amely jól érzékelteti a tervezési tevékenység lényegét és ugyanakkor igen találóan mutat rá az MBO koncepció egyoldalúságára. Egy olyan tervezési rendszert ír le, amelynek középpontjában nem egy, hanem egyidejűleg több tényező áll. A "Management by CSROEPM" rendszerben szereplő betűk jelentése a következő:

C : Communication (kommunikáció)

S : System (rendszer)

R : Results (eredmények)

O : Objectives (célkitűzések)

E : Exception (itt: figyelemfelkeltés, felfigyelés a problémára)

P : Participation (itt: a dolgozók részvétele a döntéshozatalban)

M : Motivation (motiváció)

Az öt betűből álló fogalom jelentése pedig: az információ-áramláson, rendszerszemléleten, vállalati eredményességen, a célkitűzések figyelembevételén, a dolgozók aktív részvételének biztosításán és motivációján alapuló vállalati tervezés.

E koncepció a vállalati célok megfogalmazásának nem tulajdonít nagyobb jelentőséget, mint a tervezés lényegét alkotó többi részterület bármelyikének /5/.

### 3. A vállalati tervezés időhorizontja

Az angol nyelvű management-irodalom mind több figyelmet szentel a tervezés során figyelembe vett időtáv kérdésének, a tervek időhorizontjának. Az elmúlt egy-két évtized e területen is változásokat hozott. Általános tendencia, hogy a vállalati tervek időhorizontja kitágul, az egy évre szóló termelési, értékesítési stb. programok mellett fokozódik az ennél hosszabb távu előirányzatok jelentősége. Előtérbe kerülésük az alábbi tényezőkkel magyarázható:

1. A vállalat-nagyság növekedése (monopóliumok), a termelési vonalak diverzifikációja stb. eredményeként az üzleti élet mind komplexebbé válik. E komp-

lexitás fokozottabb jövőbelátást tesz szükségessé, mivel a "Gazdasági-események" kockázata - vertikálisan és horizontálisan egyaránt - egyre szélesebb körben érvényesül.

2. Az egyre gyorsuló ütemű technikai haladás azon vállalatokat juttatja előnyökhöz, amelyek képesek hosszútávon is felmérni a várható fejlődési tendenciákat, és így a technikai újítások termelésben való felhasználását "időben" tervbe tudják venni.

3. Több gazdasági tényező a profit-határ csökkenéséhez vezet; ez ugyancsak a jövőbelátást teszi elengedhetlenné.

4. A gazdasági élet szinte minden területén felgyorsult fejlődés, a népesség számának alakulása és más demográfiai tényezők esetében is jelentkezik, ami a hazai felvevő-piac gyors változását eredményezi.

5. A fejlődő országok világkereskedelembé való bekapcsolódása, a szocialista országokkal létesített kapcsolatok körének kibővülése a külföldi felvevő-piac változásaihoz vezet. A belső és a külföldi piachoz való alkalmazkodás - ami a hatékony és eredményes vállalati gazdálkodás alapfeltétele - hosszútávú tervezést igényel.

6. A tervezési módszerek területén megvalósuló gyors fejlődés - matematikai módszerek, lineáris programozás, játékelméletek, valószínűségelméletek stb. - is hozzájárulnak a hosszútávú tervezés előtérbekerüléséhez, de ezek inkább feltételét, mint szükségszerűségét teremtik meg.

7. Végül nem elhanyagolandó az a tény, hogy a konkurens vállalatok is mind nagyobb figyelmet szentelnek a vállalati hosszútávú tervezésnek. Ezért e tényező a versenyképesség feltételévé válik.

A "Long Range Planning"-nek, "Long Term Planning"-nek vagy egyszerűen "Strategy Planning"-nek nevezett tervezési tevékenység azonban nem a mi fogalmaink szerinti hosszútávú tervezést jelenti. E terminológiákkal a szerzők az olyan öt-hat évre szóló tervelőirányzatok kidolgozását jelölik, amelyeket a hazai irodalom a középtávú tervezés fogalmával illet.

A tervezés időhorizontjának meghatározásakor abból indulnak ki, hogy az adott vállalat pozícióját jellemző főbb "paramétereket" - termékstruktúráját, piaci pozícióját, munkaerőhelyzetét, a rendelkezésre álló eszközök mennyiségét stb. -



tartva szem előtt, mekkora az az időszak, amelyre vonatkozóan megbízható nyereségbecslést lehet végezni. Az ennél hosszabb távú tervek kidolgozása a szerzők többsége szerint értelmetlen és gyakorlati jelentősége minimális. A még ésszerűnek tartható időhorizontot általában - a vállalati sajátosságoknak megfelelően - 3-10 év között jelölik meg /7/, /10/.

Elgondolkodtató, hogy a nyugati szakértők egyrésze az öt, mások a tíz évnél hosszabb távra szóló tervezést értelmetlennek, haszontalannak tartják. E megállapításokat olvasva önkéntelenül felmerül a kérdés; vajon a hazai vállalatok milyen eredményeket remélhetnek az elmúlt egy-két év során fokozatosan előtérbe kerülő távlati tervektől. Ismert tény, hogy ma már több nagyvállalatunk rendelkezik távlati - tizenöt, husz, huszonöt éves - fejlesztési koncepcióval. E koncepciók tényleges jelentőségéről, a vállalati gazdálkodást befolyásoló szereptükről - tekintettel arra, hogy ezideig a tervidőszaknak csupán az első két-három éve telt el - keveset mondhatunk. A kidolgozást követő néhány év tapasztalatai azonban nem sok jót ígérnek.

A vállalati tervezés szerepére irányuló egyik vizsgálatunk során foglalkoztunk többek között a távlati tervek kidolgozásának kérdéseivel is. Az egyik tanulmányozott vállalat például különös gondossággal igyekezett megalapozni 20 éves tervét. A tervkonceptió mégsem felelt meg a távlati tervekkel szemben támasztott követelményeknek. Sem formailag, sem tartalmilag nem lépett túl a vállalat középtávú tervein. Husz évre szólt ugyan, de mind módszertanilag, - a kidolgozást megelőző számítások és a terv-fejezetekre bontás tekintetében - mind pedig tartalmi szempontból az ötéves tervek analógiájára készült. Ezt bizonyította az is, hogy a tervidőszak husz évét négy ötéves periódusra bontották, és ezen periódusokra külön-külön dolgozták ki az előirányzatokat. Helytelen eljárásnak minősíthető továbbá, hogy a tervben számszerű tervadatokat is szerepeltettek. Ezek már az első két-három évben elvesztették aktualitásukat, és a tervidőszak végére várhatóan teljesen irreálisak lesznek.

Ilyen tapasztalatok birtokában kétségessé válik a husz évre vagy még ennél is hosszabb távra szóló tervek illetve a hagyományos értelemben vett "terv szerű" fejlesztési koncepciók életképessége. A vállalati gazdálkodás távlati alakulásának feltérképezésére szükség van, e feladatkör azonban újfajta szemléletmódot és tervezési módszereket igényel.

A hazai gyakorlati tapasztalatokra történő hivatkozást e helyen azért éreztük indokoltnak, mert összefüggésbe hozható a nyugati szerzők azon megállapításával, miszerint a tíz évnél hosszabb időszakot figyelembe vevő előirányzatok inkább csak prognózisnak, mint a hagyományos értelemben vett tervnek tekinthetők. A hosszútávú terv a jelentősen erősen elvonatkoztató, alkotó gondolkodás produktuma. Elsősorban a vállalati környezet változásait szem előtt tartó elemzés eredményeként jön létre, kevés korlátozó tényezővel számol. Ezért alig hozható kapcsolatba a jelenre vonatkozó, erősen részletezett vállalati tervekkel /18/.

Figyelembe kell tehát venni a távlati koncepció ezen sajátosságait és célszerűnek látszik a hosszútávra szóló számszerű tervadatok kidolgozásától eltekinteni.

#### 4. A tervezés információs bázisa

A vállalati célkitűzések megvalósítása során a vállalatvezetőknek időről időre döntést kell hozniuk. A döntéshozatal belső, vállalaton belüli tényezőkre vonatkozó, valamint külső, a vállalat környezetéről tájékoztató információkat igényel. A tervezés információs rendszere hivatott ezen igény kielégítésére.

A naprakész, megbízható, könnyen kezelhető, és ezzel a döntéshozatalt gyorsítja és megbízhatóvá tevő információkat szolgáltató rendszer kialakítása igen költséges vállalkozás. Ezért célszerű, ha az információs rendszer kialakítására vonatkozó döntést a gyakorlati megvalósítás lehetőségeit feltáró, részletes, sokrétű elemzés követi. E vizsgálat elhanyagolása - és ez a számítógépesített és a hagyományos rendszerre egyaránt érvényes - az információs rendszer későbbi funkcionálása során nehézségek kialakulásához vezethet.

Az információs rendszer kialakítását megelőző vizsgálat, és a zavartalan működést biztosító tevékenységek az alábbi szakaszokra bonthatók:

- A vállalati célok 5 évre előre történő meghatározása.
- A célkitűzések megvalósítását biztosító eszközök számbavétele.
- A fontosabb döntési területek meghatározása.
- A tervezés információ-igényének forma, gyakoriság, időhorizont stb. szempontjából történő csoportosítása.
- A jelenlegi információs rendszer értékelése. Az input információk meghatározása a jövőben várható szükségessé váló output információk alapján.

- Az információs rendszerrel szemben támasztott hosszútávú követelmények elemzése.

- A rendszer kialakításának lehetséges módjait tartalmazó alternatívák kidolgozása, az egyes változatok költség-haszon elemzésének elvégzése.

- A jelenlegi információs rendszer rövid távon megvalósítható rekonstrukciónak feltárása, a hosszútávú célok tükrében.

- Az információs rendszer alrendszerének kidolgozása.

- A rendszer fokozatos bevezetésére vonatkozó intézkedések meghozatala.

- A rendszer zavartalan működését biztosító, periodikus felülvizsgálatok, ellenőrzések tematikájának kidolgozása.

Az információs rendszer kiépítésének fenti lépcsőzetes módszere előnyösnek mondható abból a szempontból, hogy az igen bonyolult folyamatot olyan kisebb méretű feladatokra bontja, amelyek teljesítése és ellenőrzése viszonylag egyszerűen megoldható /18/, /23/.

A vállalati tervezés információs rendszerének kialakítására, illetve továbbfejlesztésére hozott döntések során célszerű azon területek listászerű felsorolása, amelyekről a tervezőknek - feladatkörük ellátásához - mindenképpen adatokat kell kapniuk. E területek a vállalatok többségénél az alábbiak:

- termelés,
- értékesítés,
- műszaki fejlesztés,
- munkaerőhelyzet,
- eredményesség, és végül a
- vezetés-irányítás /26/.

Azt, hogy a szükséges információkat milyen módon, számítógép segítségével, vagy a hagyományos módszerekkel biztosítják, a vállalatvezetés - a vállalati sajátosságok mérlegelése után - hivatott eldönteni. A nyugati szerzők egy része kiemeli, hogy a számítógép bevonása a tervezésbe nem minden esetben jelent feltétlen előnyöket a vállalatok számára. A számítógépektől származó adatok ugyanis sok igen fontos - elsősorban nem számszerűsíthető - tényezőről nem képesek tájékoztatni. További hátrányt jelenthet, hogy tervezési döntések meghozatalánál a számítógéppel közvetlen kapcsolatban álló, elsősorban műszaki képzettségű szakemberek kerülnek előtérbe. E dolgozók a vezetés többi tagjánál való-

színűleg lényegesen jobban értenek a számítógépekhez, a gépről kapott adatokat képesek mindenki számára érthetővé tenni, de nem biztos, hogy képesek az információk helyes értelmezésére, a megfelelő következtetések levonására is. Ha a vezetők e csoportjának elképzelései válnak a tervezői döntések domináns tényezőivé, ez veszélyezteti a közgazdasági összefüggéseket szem előtt tartó tervek-szítés folyamatát. Ezért a számítógépes rendszer önmagában nem képezheti a tervezés információ-bázisát /11/.

E felismerés ellenére az információs rendszer problémáit tárgyaló irodalom elsősorban és csaknem kizárólagosan a számítógépesített rendszerekkel foglalkozik.

A komputerizált rendszerek alkalmazásának két - a vállalati gazdálkodásra gyakorolt hatások tekintetében - ellentétes oldala különböztethető meg. Egyrészt e berendezések beszerzése és üzemeltetése komoly terhet ró a vállalati költségvetésre, másrészt viszont megfelelő alkalmazásuk a gazdálkodás csaknem minden területén jelentkező eredményekhez, végső soron a vállalati eredményesség növekedéséhez vezet. Célszerű tehát előre felmérni a számítógépesítés költségigényét, valamint a rendszer kiépítéséből származó előnyöket. E két tényező viszonya képezheti a döntés alapját.

Akkor tekinthető az adatszolgáltatás rendszere számítógépesítettnek, ha komputer segítségével határozzák meg a vállalati célkitűzések megvalósítását szolgáló alternatív stratégiák várható hatását, azaz, ha e berendezések bevonásával adnak választ a "mi történik, ha...?" kérdésre /6/, /18/.

A számítógépesített információs rendszer a vállalati tervezés színvonalát a rendszer bevezetéséből fakadó alábbi előnyök következtében emelheti:

a) Az információ-áramlás felgyorsulása révén lehetővé válik a döntési igényeknek megfelelő adatok biztosítása. A tervezők nem kényszerülnek többé arra, hogy csupán a rendelkezésre álló esetleg hiányos, vagy nem megfelelő információkból induljanak ki. Ellenkezőleg, a döntéshozatal információ-igénye határozza meg azt, hogy milyen adatok álljanak rendelkezésre.

b) A döntések "automatizálása" következtében a döntéshozatal folyamata áttekinthetővé, ezzel érthetőbbé és ellenőrizhetőbbé válik.

c) Nemcsak a döntési, hanem a vállalati gazdálkodás más folyamatai is -

mindenek előtt az input-output folyamatok (készletgazdálkodás, szállítási tevékenység stb.) - ellenőrizhetőbbek lesznek.

A vállalati tervezés valamint a számítógépes adatszolgáltatás és adatfeldolgozás kapcsolata eltérő aszerint, hogy hosszú, vagy rövidtávú tervkészítésről van szó.

A mi fogalmaink szerinti távlati tervek - amelyek a nyugat-európai vállalatok többségénél inkább előrejelzés jelleggel készülnek - és a számítógépes rendszerek kapcsolata meglehetősen gyenge. E prognózisok, éppen mert a jövőnek csupán nagyvonalú körvonalazásai, csak kis mértékben vehetik figyelembe a számítógépektől származó, egzakt, számszerű adatokat, e helyett inkább az intuitív módszerek valamelyikét használják fel. Abban az esetben, ha mégis e bázis alapján készülnek, nagy a veszélye annak, hogy nem képesek eleget tenni a hosszútávú előirányzatokkal szemben támasztott követelményeknek. Tul részletezettek, túlzottan számszerűek és könnyen elveszíthetők azon lényegi vonásukat, hogy a távlati jövőről átfogóan tájékoztassanak.

A rövid és középtávú (1-6 év) tervek ezzel szemben a távlati koncepció időről-időre részletesen kidolgozott alegységeinek tekinthetők. A hangsúly az általános tendenciák körvonalazásáról konkrét vállalati problémák - mint például a termék-fejlesztés, az erőforrások felhasználása stb. - megoldására tevődik át. E feladatkörök ellátása már valóban számszerű, megbízható, jól kezelhető adatokat igényel, amelyek a számítógépek segítségével könnyen és gyorsan beszerezhetők. A vállalati középtávú tervezés e területén tehát a számítógépesített információs rendszer komoly szerepet kaphat.

A tervezés és a számítógépes rendszerek kapcsolatát, a döntési típusok, a szükséges információk és a rendszer eredményességének mérhetősége tükrében a következő táblázat mutatja.

1. táblázat

A számítógépes információs rendszer és a tervezés kapcsolata

Tervezés	Döntés típusa	Szükséges információk	Időhorizont	Eredmény mérése
Távlati tervezés	Nem részletezett, csak a főbb fejlődési irányvonalakat meghatározó, nem kötelező érvényű döntések.	A vállalati környezetre vonatkozó, biztonságosan előre nem jelezhető, többnyire nem számszerűsíthető információk.	10 éven túl	A hosszú időtáv miatt a mérés bonyolult.
Rövid és középtávú tervezés	Részletekbe menő, jól meg-alapozott, egy-értelműen meg-fogalmazott, kötelezően tel-jesítendő döntések.	Elsősorban vállalaton belüli, számszerű, jól prognosztizálható információk.	1-6 év	Gondos elemzés esetén mérhető.

Gyakran előfordul, hogy a számítógépes információs rendszert és a számítógépesített vállalati tervezést azonos értelemben, szinonim fogalomként használják. E szóhasználat mindenképpen helytelen, mert a két rendszer között elméleti és gyakorlati eltérések egyaránt felfedezhetők. Elméletileg a két fogalmakört alá-fölérendeltségi viszony jellemzi, amennyiben az információs rendszer a vállalati tervezést hivatott kiszolgálni. Gyakorlati oldalról pedig az ún. komputerizált tervezés a rendelkezésre álló számítógép-kapacitásnak csupán 10-15%-át veszi igénybe, mivel általában csak a részadatokból képzett végeredményeket használja fel. Kialakítása - szemben a teljes rendszer kiépítésével, amely több évet is igényelhet - egy-két hónap alatt megvalósítható, előfeltétele viszont a jól megszervezett információs rendszer megléte /18/, /23/.

## 5. A tervezés és a prognosztika kapcsolata. A tervezési modellek rendszerezése

A tervezési tevékenység célja, hogy a jelen döntéseivel a jövő alakulását befolyásolja, ami elkerülhetetlenné teszi a jövőre vonatkozó prognózisok figyelembevételét. Ezért a tervezés első fázisában ezen előrejelzések kidolgozására kerül sor. Hangsúlyozni kell, hogy a prognózis még nem terv, nem tartalmazza a vállalat részéről a jövőben meghozandó intézkedéseket, akció-programokat, csupán a jövőbeli tevékenységek feltételrendszerének körvonalazását adja. Ilyen értelemben tehát a tervet aktivitás, a prognózist pedig passzivitás jellemzi. Ugyanakkor minden alapos munkával kidolgozott terv prognózison alapul, de nem minden prognózis eredményez szükségképpen tervet. A tervekhez viszonyított alárendelt szerep úgy érzékeltethető, hogy az a prognózis, amely a tervezés egyetlen fázisában sem használható fel, felesleges, kidolgozása értelmetlen. Ahhoz, hogy egy előrejelzés a tervezés alapjává váljon, a következő kritériumoknak kell eleget tennie:

- a) Megfeleljen a konkrét témának, a tervezés céljait képező feladatoknak.
- b) Megbízható legyen, előrejelzéseinek valószínűsége az ésszerűség határai között maradjon.

a) E követelmény azt fejezi ki, hogy a tervezésnél figyelembe vett prognózis szorosan kapcsolódjon a vállalat céljainak megvalósítását biztosító tényezőkhez. A gépgyártás jövőbeni alakulására vonatkozó előrejelzés aligha használható fel a könnyűipar területén.

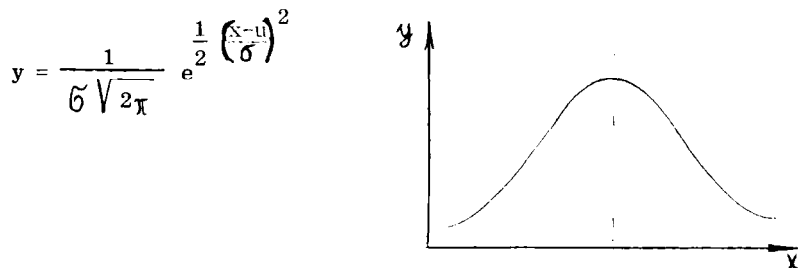
b) A prognózisok megbízhatóságának értékelésénél nagy szerepet játszik a felhasználók szubjektív véleménye, illetve az, hogy mit tekintenek az ésszerűség határai közé eső valószínűségi értékek. A valószínűség fogalma több módon értelmezhető; célszerűnek látszik ezért a fogalomkör közelebbi vizsgálata. Az események bekövetkezésének valószínűsége négy oldalról közelíthető, ennek megfelelően négyféle valószínűségről beszélhetünk. Ezek: az un. fizikai, statisztikai, logikai és szubjektív valószínűségek.

Fizikai valószínűségen az események bekövetkezésének tényleges, matematikai módszerek alkalmazása nélkül is egyértelműen meghatározható valószínűsége ér-

tendő. Ilyen például annak valószínűsége, hogy egy feldobott pénzdarab egyik vagy másik oldalára esik (50-50 %).

A statisztikai valószínűségek meghatározása többnyire matematikai módszereket, egyenletek felállítását, koordináta rendszerben történő ábrázolását követeli meg.

Például a normál eloszlás egyenlete és ábrája:



A logikai, másnéven intuitív valószínűség becslése kevésbé egzakt módon történik. Nem más, mint a rendelkezésre álló információk alapján, az ésszerűség követelményét szem előtt tartva a várható eredmények bekövetkezésének "előrelátása". Azon a tényen alapul, hogy az időben lejátszódó folyamatok nagy részét ciklikusság, vagy valamilyen trend jellemzi, amely jól felismerhető anélkül, hogy matematikai formában felírnák vagy koordináta rendszerben ábrázolnák. Egy gyakorlott szakember a rendelkezésre álló adatokból "ránézésre" is képes a jövőbeni eredmények alakulására vonatkozó következtetéseket levonni.

E három - a fizikai, statisztikai és logikai - valószínűség meghatározása a multbeli adatok, a mult tendenciákra vonatkozó információk figyelembevételével történik. Előfordulhat, hogy olyan események bekövetkezésének valószínűségét kell előrebecsülni, amelyekre még nem volt példa, illetve olyan ritkán fordulnak elő, hogy egyrészt matematikailag meg sem fogalmazhatók, másrészt nincsenek rájuk vonatkozó információk. Ez esetben a prognózis-készítésnél a tervezők szubjektív adottságaira - helyzetfelismerő képességükre, ötletességükre stb. - kell szorítkozni.

A szubjektív valószínűség meghatározása tehát a prognózis-készítők egyéni, jövőre vonatkozó elképzeléseinek alapján történik.

A vállalati tervezés során természetesen elsősorban a fizikai és statisztikai,



esetleg a logikai valószínűségek alapján készült prognózisok kerülnek felhasználásra. Egy-egy különleges esetben azonban a tervezők szubjektív elképzeléseit tükröző becslések is szerephez juthattak /9/.

A prognózis-készítés célja, hogy a jövő eseményeinek alakulásáról adjon körvonalazást. Ez gyakran modellek segítségével történik. A modellek a valószínűségekhez hasonlóan kategorizálhatók. A csoportosítás többféle ismerv alapján történhet. Témánk szempontjából célszerűnek látszik, a fizikai, sematikus, valamint a matematikai-statisztikai modellek szerinti elhatárolás.

A fizikai modellek tulajdonképpen inkább kísérletnek, mint modellnek nevezhetők. Ebben az esetben a prognózis alapján várható események és az ezek feltételrendszerét képező tényezők laboratóriuminak nevezhető körülmények közti "előre lejátszására" kerül sor. A kísérlet eredményéből, a megfigyelések során nyert információkból a jövőben széles körben is megvalósításra kerülő intézkedések várható hatásaira lehet következtetni. Ebben az értelemben fizikai modellnek minősül például egy fejlesztési intézkedés viszonylag szűk körben - egy gyáregységben - történő bevezetése. Kedvező eredmények esetén az intézkedés a vállalat egészére kiterjeszthető.

A sematikus modellek a várható események alakulását diagram, táblázat vagy grafikon segítségével szemléltetik. E módszer jellemzője - amely előnyként és hátrányként egyaránt értelmezhető - hogy sok, a tényleges szituációban előforduló, esetleg lényeges tényezőt nem vesz figyelembe. Ez egyrészt leegyszerűsíti a modellezés folyamatát, másrészt viszont szükségképpen a gyakorlati megvalósítás korlátjává válik. Sematikus modell például a vállalat : szervezeti felépítésének modellje, a PERT hálózat stb.

A matematikai-statisztikai modellek képezik a modellrendszer azon csoportját, amely a valóságtól a legnagyobb mértékben elvonatkoztató gondolkodás eredményeként jön létre. Előnyük a nagyfokú precizitás, valamint a könnyen kezelhetőség, hátrányuk a nehéz érthetőség. A könnyen kezelhetőség, változtathatóság lehetővé teszi e modellek, a körülmények módosulásainak megfelelő újra konstruálását. Hányosságukként említhető, hogy - a sematikus modellekhez hasonlóan - nem veszik figyelembe a befolyásoló tényezők teljes körét és ezzel az előrejelzés bizonytalanságát növelik.

A modellek alkalmazásával kapcsolatosan hangsúlyozni kell, hogy a modellek

a valóságnak csupán egy-egy részterületét képesek átfogni. Ennek ellenére a tervezés során - elsősorban az alternatív változatok összehasonlításánál - jelentős szerephez juthatnak. A végső döntések meghozatalánál azonban csak az információbázis részeként vehető figyelembe /29/, /9/, /22/.

## 6. A vállalati tervek realitása és stabilitása

A vállalati tervezés időhorizontjának meghosszabbodása szükségképpen újfajta problémák kialakulását eredményezte a tervek megbízhatósága, realitása és stabilitása tekintetében is. Az e tényezőket befolyásoló környezeti változások közül az ezideig elsődlegesnek minősített gazdaságiak mellett, mindinkább előtérbe kerülnek a technikai, társadalmi és politikai változások. A gazdasági tényezők módosulásainak értékelésére egzakt, jól kidolgozott módszerek állnak rendelkezésre, az utóbbiak előrejelzésénél azonban nem ilyen kedvező a helyzet. E tényezők figyelembevétele pedig nagymértékben hozzájárulhat a vállalati tervezés sikeréhez, a tervekben megfogalmazott célkitűzések realitásához.

A technikai változások esetében újfajta szemléletmód meghonosodására lenne szükség. A jelenlegi gyakorlat ugyanis azt mutatja, hogy a fejlesztési intézkedések általában a már rendelkezésre álló, "kikutatott" technikai újítások bevezetésére irányulnak. A folyamatot meg lehetne fordítani és a vállalati igényeknek megfelelő kutatásokat lehetne kezdeményezni. Ez egyrészt a találmányok hatékonyabb felhasználását, másrészt a technikai haladás folyamatának befolyásolhatóbbá, ellenőrizhetőbbé válását eredményezné.

Jelentős előnyöket biztosíthatna az is, ha az újítások vállalati adaptálásával elsősorban közgazdasági képzettségű szakemberek foglalkoznának, és a műszaki feladatok csak az alkalmazhatóság technikai feltételeinek vizsgálata lenne. A technikai és gazdasági hasznosság elemzését egymástól elkülönítve kellene végezni, mert nem biztos, hogy a műszaki szempontból legfejlettebb rendszer jelentí egyben a leggazdaságosabb alternatívát is.

A társadalmi változások csoportjába a társadalmi struktúra, az életszínvonalalakulás, az érték kategóriák és társadalmi elvárások módosulásai sorolhatók. E tényezők hatására jelentős eltolódások következhetnek be a munka és szabadidő arányában, megváltozhatnak a biztonságos vállalati gazdálkodás feltételei, a koc-

kázat-viselés lehetséges módozatai. Figyelembevételüket, jövőbeni alakulásuk előrejelzését a témakörrel foglalkozó specialistáknak a vállalati tervezésbe történő, fokozottabb bevonása biztosítja /24/, /10/.

A társadalmi változások jelentőségének hangsúlyozása véleményünk szerint ugyanazon okokra vezethető vissza, mint a dolgozók egyéni és csoportérdekeinek a vállalati célhierarchián belüli előtérbekerülése. A vállalatvezetés mindinkább felismeri, hogy a dolgozók érdekeinek és a másirányu, de ezekkel szoros kapcsolatba hozható társadalmi változásoknak a figyelembevétele a sikeres vállalati gazdálkodás elengedhetetlen feltételévé vált.

A tőkés vállalatvezetés ezen új vonásaival függ össze a politikai változások szerepének hangsúlyozása is. E kategóriába a gazdaság magán és állami szektorra közti arányeltolódások tartoznak. Igen érdekes a szerzők azon megállapítása, miszerint az egészen a legutóbbi időkig érvényesülő tendencia - az állami beavatkozás szerepének növekedése - a jövőben megváltozik. Az állami irányítás alatt álló szervezetek sulya legfeljebb az oktatás és a kutatás-fejlesztés területén növekedhet, a gazdaság más ágazatait viszont, várhatóan az un. vegyes vállalatok - az állami és magántulajdon fuziói - fogják jellemezni /24/.

Az említett változások figyelembevétele mellett a vállalati tervek kidolgozásának folyamatát - az időhorizont megnövekedésének megfelelően - két, hatásában ellentétes tényező motiválja. A tervezés feladata egyrészt, hogy olyan előirányzatokat hozzon létre, amelyek biztosítják a vállalati gazdálkodás alakulásának hosszabb távra szóló előrejelzését. Másrészt viszont nem engedhető meg, hogy az időhorizont megnövekedése csökkentse a tervek realitását és stabilitását. Továbbra is a vállalati feltételek, a rendelkezésre álló erőforrások figyelembevételével készülő, ezek alapján teljesíthető tervek kidolgozására van szükség. Gyakran előfordult ugyanis, hogy az első szempontot tartva szem előtt, a vállalatok időtáv szempontjából az újfajta igényeknek megfelelő terveket készítettek, amelyek kellőképpen előremutatók, jövőbelátók, de később kiderült, hogy éppen ezért teljesíthetetlenek voltak. Mindent meg kell tenni a fenti két motiváló tényező összehangolásáért, a realisabb vállalati tervek kidolgozásáért. E tekintetben sokat segíthet a vállalati számviteli rendszert működtető és ellenőrző csoport (csoportok), valamint a tervkészítésbe bevont szervek munkájának összehangolása. E két csoport között kialakuló kapcsolatformák az alábbi területeken

vezethetnek konfliktusok kialakulásához, illetve az e területeken megvalósított koordinált munka eredményezhet reálisabb vállalati terveket.

#### a) Tartalmi vonatkozású kapcsolatok

E kapcsolatformák a vállalati tervek és a vállalat számviteli rendszerének összefüggéseit jellemzik. Sok esetben e két rendszer nincs összehangolva, ami nagymértékben megnehezíti a tervkészítés folyamatát. Törekedni kell arra, hogy

- a tervek és a számviteli kimutatások közel azonos bontásban,
- azonos mértékegységekkel és nagyságrendben készüljenek, valamint, hogy
- biztosítva legyen a két rendszerben szereplő számadatok összhangja.

Problémát okozhat az is, hogy a számviteli rendszer a vállalatok többségénél folyamatszemi, amennyiben termelő-egységek szerinti bontásban készül, ellentétben a tervekkel, amelyek a programok teljesíthetőségét tartva szem előtt, rendszeri kerülnek kidolgozásra.

#### b) Szervezeti vonatkozású kapcsolatok

E kategóriába a tervkészítők, a tervezést végző szervezeti egységek és a számviteli, ellenőrzési feladatokat ellátók közti kapcsolatok tartoznak. E kapcsolatok erősítése sokat javíthatna a vállalati tervezés színvonalán.

A két munkacsoport viszonya akkor a leglazább, ha más-más vezetőnek alárendelt két külön csoport végzi a számviteli, illetve a tervezési tevékenységeket. A legszorosabb kapcsolat pedig természetesen akkor alakul ki, ha e két funkció ugyanazon osztályhoz tartozik. E két szélsőséges esetben kívül számos átmeneti változat lehetséges. A különböző alternatívákban megvalósuló kapcsolatformák szorosságára az alábbi kérdésekre kapott válaszokból lehet következtetni.

- Ad-e a számviteli csoport segítség a tervezés során szükségessé vált információk beszerzéséhez?
- Ellenőrzi-e a véglegesítés előtti tervdokumentációt?
- Felelős-e közvetve vagy közvetlenül a tervek jóváhagyásáért?
- Felelősségre vonható-e a tervezett és a ténylegesen teljesített előirányzatok közti esetleges eltérésekért?

Minél több kérdésre adható "Igen" válasz, annál szorosabb a vállalat számviteli rendszere és a tervekészítési folyamata közti kapcsolat.

#### e) Ütemezési vonatkozású kapcsolatok

E problémakör a számviteli ciklusok és a tervperiódusok összefüggéseit tartalmazza. Megjegyzendő, hogy az e területen jelentkező nehézségek elsősorban az éves terveket érintik, mivel négy-öt évre előre az esetek többségében nem készülnek számviteli kimutatások.

Lazának értékelhető a kapcsolat akkor, ha a tervet a számviteli ciklusok kidolgozása előtt hónapokkal elkészítik. Ebben az esetben ugyanis nagy a veszélye annak, hogy a tervbe irreális adatok is bekerülnek.

Igen szoros kapcsolatot jelent - de viszonylag ritkán fordul elő - az, hogy a számviteli kimutatások a tervezés kidolgozása előtt elkészülnek és a tervekészítés ezt csak minimális fáziskéséssel követi /28/.

A vállalati tervezés realitását feltételező, hosszabb távra szóló és teljesíthető előirányzatokra törekvés mellett a tervezés megbízhatósága, a tervek stabilitása kerül előtérbe. Felmerül a kérdés: mely tényezők hatnak a tervek stabilitására, egyáltalán megkövetelhető-e hosszabb távon is a stabilitás, nem minősíthető-e hatékonyabbnak a tervek módosításán alapuló, a változásokat figyelembe vevő vállalati tervezési gyakorlat?

Egy, az USA-ban végzett, tizenhat iparvállalatra kiterjedő felmérés igen érdekes eredményekhez vezetett. A vizsgálat során abból a hipotézisből indultak ki, hogy a vállalati tervek stabilitását alapvetően két tényező - a vállalati gazdálkodás jellemzői (vállalatnagyság, növekedési ütem stb.) és a tervezési rendszer jellege - határozza meg.

A kutatók legnagyobb meglepetésére azonban az első csoportba sorolt tényezők és a tervek stabilitása között semmiféle korrelációs kapcsolat nem volt kimutatható. Nem sikerült bebizonyítani az olyan tényezőknek, mint a tőke-hatékonyság, szervezeti felépítés, a megtérülési ráták stb. a tervek stabilitására gyakorolt hatását. Ebből arra következtek, hogy a kidolgozott tervek változtat-lansága a vállalati gazdálkodás hatékonyságának nem túl lényeges eleme. A tervmódosítások nem vezetnek a tervezési rendszer fellazulásához, ellenkezőleg, sok esetben a hatékony gazdálkodás feltételét teremtik meg.

A számszerűleg kimutatható korrelációs kapcsolat hiányában is lehetőség nyílt néhány összefüggés feltárására. Ezek a következőkben foglalhatók össze:

- Az alacsonyabb növekedési ütemű vállalatok optimistább terveket készítenek, mint a prosperáló vállalatok.

- Azok a vállalatok, amelyeknél a profitráta növekedési üteme gyors, egy-két évre előre igen pontos, de négy-hat éves periódusra csak megközelítő pontosságú előirányzatokat tudnak kidolgozni.

- A nagyvállalatok megbízhatóbban terveznek, mint a kis és középméretű szervezetek.

- A sok konkurens vállalatot magukba foglaló iparágakban a vállalati tervezés megbízhatósága viszonylag rossz.

A vizsgálat során figyelembe vett másik tényező - a tervezés rendszer jellege - és a tervek stabilitása közti kapcsolat az előzőeknél szorosabbnak bizonyult. Kétségtől megállapítható volt, hogy tervezés során felhasznált módszerek, alkalmazott eljárások nagymértékben hatnak a tervezés megbízhatóságára. A vizsgálat eredményei az alábbiak voltak:

- Azon vállalatok tervei "időállóbbak", amelyek a tervezés lényegét a termelési költségek jövőbeni alakulásának körvonalazásában határozzák meg.

- A felsőszintű vezetők szubjektív véleményeinek meghallgatása nagymértékben növeli a tervekben szereplő előirányzatok megbízhatóságát.

- Ugyanakkor kimutatható volt, hogy minél felsőbb szintű a folyamat, annál kevésbé megbízhatóan tervezhető.

- A tervek és a vállalat számviteli rendszerének, költségvetésének összekapcsolása és összehangolása hozzájárul a tervezés megbízhatóságának növekedéséhez.

A vizsgálat az említetteken kívül több más, a vállalati gazdálkodás hatékonyságával kapcsolatos kérdéskört is érintett. Eredményeiből az a végkövetkeztetés vonható le, hogy vállalati tervezés színvonala függ a vállalat jellegétől, a vállalati gazdálkodás eredményességétől, valamint - a tervek stabilitása szempontjából - attól, hogy mely területeket sorolják a tervezés alapvető feladatai közé, és milyen módon igyekeznek ezen feladatokat teljesíteni. A tervek megbízhatóságára, stabilitására törekvés hasznos lehet, ami azonban csupán potenciális lehetőségeket teremt. A tervezés hatékonysága nem ezen áll vagy bukik /30/.

## Összefoglalás

Az elmúlt évtizedek során a tőkés világ országaiban végbemenő jelentős társadalmi, gazdasági és politikai változások tanul lehettünk. E változások - sok más tényező átalakulása mellett - a tőkés vállalati tervezés szerepkörének, és az ezzel összefüggő tevékenységi körök jellegének módosulásait eredményezték. A tervezéssel kapcsolatos - az angolnyelvű szakirodalom képviselői által is kiemelt - elméleti és gyakorlati problémák, és az ezeket tükröző újfajta tendenciák az alábbiakban foglalhatók össze.

A tervezés szerepének módosulása a vállalati gazdálkodást meghatározó tényezők változásaira vezethető vissza. E tényezők három csoportja: a vállalaton kívüli és vállalaton belüli tényezők, valamint a vállalatvezetés stílusának átalakulása. A megváltozott körülményeknek megfelelően új értelmet adnak a tervezés fogalmának. A meghatározások sokrétűségét jól szemlélteti az un. PIPOS koncepció, amely szerint a vállalati tervezés egyrészt a vezetés filozófiája, másrészt olyan folyamatok rendszere, amelyek a rendelkezésre álló információk felhasználásával, a jövőre vonatkozó döntéseket eredményezi. A tervezők tevékenységének hatékonyságát nagymértékben növelhetné egyrészt az ilyen és ehhez hasonló definíciók alaposabb tanulmányozása és figyelembe vétele, másrészt munkájuk elaprózottságának csökkentése, alkotókészségük kibontakoztatásának biztosítása. A hatékonyság javulásához járulhat hozzá a tervezés folyamatának élet-görbe-szerű értelmezése is.

A vállalati célok meghatározása, mint a tervmunka első fázisa, hatást gyakorol a további tevékenységek színvonalának alakulására is. Ennyiben a célmeghatározás a tervezés kiindulópontjának és igen lényeges elemének tekinthető. A vállalatok fő céljaként értelmezett un. service objective elsődlegességének elismerése mellett, a szerzők mindegyike más és más nézőpontból kísérli meg a vállalati célkitűzések rangsorolását. A vállalatok alegységeinek eltérő érdekelt-ségéből, az időtáv szerinti eltérésekből, a célok gazdasági és nem gazdasági jellegű elhatárolásából kiinduló elméletek mindegyike figyelemreméltó megállapításokat tartalmaz. Az MBO koncepciónak nevezett rendszer ugyanakkor - megítélésünk szerint - túlzott fontosságot tulajdonít a célmeghatározás folyamatának. Ezt az egyoldalúságot a nyugati szerzők egy csoportja is bírálja.

A tervezés időhorizontja - több egyidejűleg jelentkező gazdasági, technikai, politikai és a tervezés módszertanában bekövetkező változás hatására - nagymértékben meghosszabbodott. E terület sajátossága, hogy a nyugati szerzők többsége a hosszutávú tervezés fogalmán a mi fogalmaink szerinti középtávú (3-6 éves) tervek kidolgozását érti, és megkérdőjelezi a vállalati szintű, ennél hosszabb időszakot átfogó, hagyományos értelemben vett tervek készítésének gyakorlati jelentőségét. A 15-20 éves előirányzatok ebben a felfogásban nagyvonalú távprognozísokként értelmezhetők.

A tervezés információs rendszere hivatott a döntések megalapozását szolgáló adatok biztosítására. Azt, hogy számítógépesített vagy hagyományos rendszert előnyösebb-e kiépíteni, a vállalat mérete, termelési profilja és ezzel összefüggésben a szükséges információk mennyisége és jellege határozza meg. Mindkét esetben célszerű azonban a rendszer kialakítását megelőző, a későbbi zavartalan működést biztosító sokrétű, alapos vizsgálat elvégzése. A folyamat viszonylag kis szakaszokra, részfeladatokra bontása az egyes periódusokban felmerülő munkák könnyebb elvégzését és ellenőrzését eredményezheti. A számítógépesített adatszolgáltató és adatfeldolgozó rendszerek elsősorban a rövid és középtávú tervezéshez kapcsolhatók, a távlati koncepciók kidolgozásánál - mivel elsősorban számszerű információkat szolgáltatnak - jelentőségük csökken.

A prognózisok és tervek kapcsolata a cél és eszköz viszonyával érzékeltethető, amennyiben a jövőre vonatkozó előrejelzések csupán a tervezés kiindulópontjaként, a tervek készítése során felhasznált egyik segítőeszközként értékelhetők. A terv aktív - a jövő tevékenységeinek meghatározását, konkrét akció-programokat tartalmazó - dokumentum, a prognózis viszont csupán a múlt tendenciáiból vagy más tényezőkből következtető passzív előirányzat. Felhasználása többnyire a jövőt leíró modellek felépítéséhez vezet, amelyek több szempontból - alkalmazási körük jellegétől függően - csoportosíthatók.

A már említett társadalmi, gazdasági, technikai és politikai változások a tervek realitását és megbízhatóságát, stabilitását is befolyásolják. E változásokhoz történő alkalmazkodás rugalmasabb tervezést követel. Az időhorizont meghosszabbodásából fakadó nehézségek egy része a vállalatok tervezési és számviteli rendszerének összehangoltabb funkcionálásával küszöbölhető ki. A tervek stabilitására való törekvés, ami többnyire a tervmódosításoktól elzárkózó gyakorlatot



jelent, sok esetben hasznos lehet, de - mint azt a témában folytatott széles körű felmérések eredményei is igazolták - nem feltétlenül vezet a tervezés hatékonyságának növekedéséhez.

Jelen tanulmány az angol nyelvű nyugati szakirodalom megállapításai alapján a vállalati tervezés problémakörének csupán néhány kiragadott részterületét vizsgálja. Ennek megfelelően a témakörök, a probléma-felvetési módozatok és a végző megállapítások elsősorban a forrásként felhasznált művek szerzőinek gondolkodásmódját és a tervezés gyakorlatával kapcsolatos nehézségeit tükrözik. E nehézségek egyes esetekben azonosak lehetnek hazai vállalataink problémáival, de gyakori az is, hogy a társadalmi viszonyok különbözőségéből eredő eltérések az ajánlott módszerek és eljárások kritikai elemzését követelik meg. A hazai viszonyok között is életképes megoldások átvétele hasznos lehet, célszerű azonban a szocialista és tőkés vállalatok közös, illetve egymástól eltérő jellemvonásainak tisztázására irányuló vizsgálattal készíteni elő az adaptációt.

### Irodalom

1. Ackoff, R. L.: The Meaning of Strategic Planning.  
Managerial Review 1966. okt.
2. Ackoff, R.L. : A Concept of Corporate Planning.  
New York, John Wiley and Sons Inc. 1970.
3. Ammer, D.S.: The Side Effects of Planning.  
Harvard Business Reviews 1970. máj.-jun.
4. Anderson, T.A.: Coordinating Strategic and Operational Planning.  
Business Horizont 1965. Summer.
5. Bayliss, W. H.: Management by CSROEPM.  
Harvard Business Reviews 1969. márc.-ápr.
6. Boulden, J. B.: Computerized Corporate Planning.  
Long Range Planning 1971. jun.
7. Capon, F.: S.: Essentials of Corporate Planning.  
The Controller 1960. máj.
8. Cotton, D. B.: Company Wide Planning.  
New York, The Macmillan Company 1970.

9. Craver, J. K.: The Effect of the Future on Today's Decisions.  
Long Range Planning. 1973. jun.
10. David, E.: Long Range Planning of Management.  
New York, Harper and Row Publishers 1968.
11. Dearden, J.: MIS is a mirage.  
Harvard Business Reviews. 1972. jan.-febr.
12. Diebold, J.: Business Decisions and Technological Change.  
Praeger Publishers. 1970.
13. O'Donnell, C.: Planning Objectives.  
California Management Review 1963. Winter.
14. Drucker, P. F.: The Practice of Management.  
New York, Harper and Row 1954.
15. Ewing, P. W.: Corporate Planning at a Crossroad.  
Harvard Business Reviews 1967. jul.-aug.
16. Granger, C. H.: How to Set Company Objectives.  
Management Review 1970. jul.
17. Granger, C. H.: The Hierarchy of Objectives.  
Harvard Business Reviews 1964. máj.-jun.
18. Green, J. F.: Management Information System and Corporate Planning.  
Long Range Planning 1970. jun.
19. Hargreaves, D.: Corporate Planning - A Chairman's Guide.  
Long Range Planning 1969. márc.
20. Heal, G. H.: The Theory of Economic Planning.  
North-Holland/American Elsevier Publishing Co. Inc. New York.
21. Hekiminn, J. S., Mintzberg, H.: The Planning Dilemma.  
Managerial Review 1968. máj.
22. Howell, R. A.: Plan to Integrate Your Acquisitions.  
Harvard Business Reviews 1970. nov.-dec.
23. Kashyap, R. N.: Introducing Management Information Systems for Corporate Planning and Control.  
Long Range Planning 1973. márc.
24. Lazarus-Warren-Schnee: The Progress of Management.  
Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs.  
New Jersey 1972.
25. Mockler, R. J.: Theory and Practice of Planning.  
Harvard Business Reviews 1970. márc.-ápr.
26. Pinnel, L. B.: The Development of Long Term Corporate Planning out  
Pilkington.  
Long Range Planning 1969. jun.

27. Ringball, K. A. Dr.: The Corporate Planning Life Cycle - an International Point of View.  
Long Range Planning 1972. szept.
28. Shank, J. K., Niblock, E. G., Sandalls, W. T.: Balance "Creativity" and "Practicality" in Formal Planning.  
Harvard Business Reviews 1973. jan.-febr.
29. Torgersen, P. E., Weinstock, I. T.: Management. An Integrated Approach.  
Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey 1972.
30. Vancil, R. F.: The Accuracy of Long Range Planning.  
Harvard Business Reviews 1970. szept.-okt.

# NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK

## A TERMELÉKENYSÉGI SZÖVETSÉG TEVÉKENYSÉGÉBŐL

### TERMELÉKENYSÉGI INFORMÁCIÓ ÉS SZÁMITÓGÉPES DOKUMENTÁCIÓ

A Nemzeti Termelékenységi Központok Európai Szövetsége és az INIP, az olasz termelékenységi központ szervezésében 1974. szept. 30. és okt. 4. között a Szövetség tagszervezeteinek információs szakértői összejevetelt tartottak. Az összejevetel két részből állt. Az első rész keretében az információs szakértők a kölcsönös tájékozódást és együttműködést, valamint tapasztalatcserét elősegítő értekezleten vettek részt, majd szemináriumra került sor a számítógépek alkalmazásáról a dokumentációs és tájékoztatási munkában. A két rendezvényen magyar részről Földi Tamás, az MTA Közgazdasági Információs Csoportjának igazgatója és Sternthál János az MTA Ipargazdaságtani Kutatócsoport, a Szövetség magyar tagszervezete tudományos munkatársa vettek részt.

### A központok információs tevékenysége

Az európai termelékenységi központok közül az alábbi országok intézményei képviseltették magukat az információs értekezleten:

Franciaország,

Görögország,

Irország,

Magyarország,

Német Szövetségi Köztársaság,

Norvégia,

Olaszország,

Törökország.

A fenti országok termelékenységi központjai meglehetősen eltérőek a közpon-

tok jellegét, méreteit és tevékenységi körét, valamint potenciálját tekintve, s ez természetesen meghatározza az információs tevékenységük kereteit is. Az említettek közül a francia, olasz és nyugatnémet központok a legnagyobbak és ennek megfelelően az információs profiljuk is legszélesebb.

Az olasz központ információs tevékenysége - beszámolója szerint - elsősorban a kis- és középipar szolgálatában, az alábbi területekre terjed ki:

- folyóiratkiadás,
- konzultációk (írásban és szóban),
- konferenciák szervezése,
- könyvtári- és dokumentációs szolgáltatások,
- műszaki és szakoktatási filmkölcsmzési szolgálat,
- dokumentációs kiadványok megjelentetése,
- ipari információs szakemberek képzése és továbbképzése.

E tevékenységi fajták összessége csak az említett másik két nagy intézményben található meg. A többi - kisebb - központban e tevékenységek egy része hiányzik, ill. az egész információs tevékenység szerényebb keretek közé szorul.

Az olasz központ jelentését kiegészítették azok a beszámolók, amelyek a gazdasági tájékoztatásban szerepet játszó egyéb olasz intézmények részéről hangzottak el (Országos Kutatási Központ (CNR) Információs Osztálya, Központi Statisztikai Hivatal (ICS) Nép gazdasági Mérleg Osztálya, a Szociális Beruházásokat Kutató Központ (CENSIS), az Ipari Szövetség (Confindustria) Információs Osztálya). Meg kell jegyezni, hogy bár e beszámolók sok érdekes elemet tartalmaztak, egyúttvé még sem adtak eléggé átfogó képet az igen szétagolt olasz gazdasági tájékoztatási szervezetről, annál is kevésbé, mert a résztvevők nem kaptak tájékoztatást az egyetemeken és a Pénzügy- és Gazdasági Tervezési Minisztériumban stb. folyó ilyen irányu tevékenységről.

Részletesebb tájékoztatást kaptak a résztvevők a francia központ információs tevékenységéről. Ennek sajátos vonása a tömegkommunikációs eszközök bevonása az információs tevékenységbe rendszeres sajtókonferenciák útján, amellet, hogy a többi információs tevékenységet is széles keretek között végzik. A sajtó nagy szerepet játszik a nyugatnémet központ, az RKW tevékenységében is. Számottevő érdeklődést mutatott a tömegkommunikációs eszközöknek az információs tevékenységben való alkalmazása iránt több más központ is.

Ennek tulajdonítható, hogy már az értekezletet megelőzően megkezdődött ennek a kérdésnek a részletes, kérdőíves vizsgálata és ez volt a tanácskozás egyik fő témája. Bernard, a francia központ, a CNIPE munkatársa előterjesztésében javasolta e vizsgálatok folytatását. Az eddigi eredmények szerint a tömegkommunikációs eszközök hatékony felhasználása a termelékenységi propaganda érdekében a tőkés országokban két nehézségbe ütközik. Egyrészt a sajtó munkatársai szakértelmének hiányába, másrészt az olvasók közömbösségébe a kérdések alaposabb megismerése iránt. A vita arra is kiterjedt, hogyan lehetne fokozni a közvélemény érdeklődését a gazdaság valódi problémái iránt. Végülis a kutatás folytatásáról nem született döntés, ezt a CNIPE-re hagyták.

Ennek a kérdéskörnek tulajdonított jelentőség abból is kiderül, hogy az egyes központok díjakat tűznek ki a legjobb termelékenységi cikket író szerzők jutalmazására (kutatók, újságírók stb.) és a Szövetség is tudakozódott a központoknál, milyen jellegű cikkeket tartanak a legjobbnak a saját országuk irodalmából.

Az elhangzott beszámolókból és a vitából az is kiderült, hogy még a nagy központoknak sem áll módjukban a gazdasági információ terén elég átfogó és széles körű tevékenységet kifejezni. Ezért nagyjelentőségű az együttműködés országon belül és országok között. Ezt elősegítendő az a döntés született, hogy az egyes központok saját országuk gazdasági információs szervezetéről összefoglaló tájékoztatást nyújtsanak a többi ország központjai részére.

Ugyancsak a vita során derült ki, hogy a különböző országokban az információs tevékenységben nagyon is hasonló gondokkal küzdenek. Notari olasz szakértő hangsúlyozta, hogy az információs kínálat messze meghaladja a keresletet és hogy a kérdőíves igénykutatások igen kevés eredménnyel járnak. Földi Tamás arra utalt, hogy a túlkínálat maga is keresletcsökkentő tényező az információs munkában.

Érdekes állásfoglalások hangzottak el az "információ, mint áru" témakörben. A szakértők többsége azon a nézeten volt, hogy az információs szolgáltatást általában díjtalanul kell végezni, vagy csekély, inkább formális díjazás ellenében. Kivételt csak a nagyvolumenű és jelentős pénzügyi teherrel járó munkák képezhetnek. Persze hozzá kell tenni: ezen állásfoglalások az állami vagy egyéb közpénzekből lényegében költségvetési rendszerben gazdálkodó intézmények képvisel-

lői részéről hangzottak el, ill. olyan szolgáltatásokról, amelyek nem túlságosan technika-igényesek.

Hubert, a Szövetség főtitkára a vita eredményeit összefoglalva kiemelte, hogy az információs feladatok ellátásának fő eszközei:

- az információk gyűjtése és napra készen tartása,
- az információk rendelkezésre bocsátása figyelemmel a használók specifikus igényeire és a közvetítési eszközök sajátosságaira,
- szoros kapcsolat az információt közvetítőkkal (döntéselőkészítőkkal),
- az információt felhasználók (döntéshozók) bevonása az információs tevékenység ellenőrzésébe (visszacsatolás), valamint
- kapcsolat az információs munka, a képzés, a tanácsadói tevékenység és a kutatás között.

### Számítógépes dokumentáció és tájékoztatás

Az információs szakértők összeövetelének második része kapcsolódott ahhoz a továbbképzési programhoz, melynek keretében mintegy 200 információs szakember részére tartottak szemináriumot a számítógépek alkalmazásáról a dokumentációs és tájékoztatási munkában.

A szeminárium széles körű programjából, két kérdést emelünk ki. 1. A számítógépek tájékoztatási alkalmazásának néhány általános kérdése. 2. A belga Gazdasági Minisztérium számítógépes dokumentációs rendszere.

Az első kérdésről nem hangzott el összefoglaló előadás - ez volt egyébként talán a szeminárium egyik fő hiányossága -, de a 10 előadó különböző szakterületekre vonatkozó jelentéseiből igen sok közös probléma rajzolódott ki.

A nemzetközi együttműködés kérdése igen nagy hangsúlyt kapott a korszerű információ - feldolgozási módszerek alkalmazásával kapcsolatban. Ez nemcsak az UNESCO képviselőjének előadását jellemezte, aki mintegy hivatalból tört lándzsát a nemzetközi együttműködés fejlesztése mellett. A nemzetközi együttműködés szükségességét ma már általában magától értetődőnek tekintik, inkább az akadályokról és azok elhárításáról esett szó: példaként említjük a jogi információs tevékenységben jelentkező problémákat:

- illetékességi kérdések és koordinációs nehézségek,

- a jogrendszerek különbözőségei,
- a természetes nyelvek különbségei,
- a különböző géprendszerek kompatibilitásának hiánya,
- a különböző feltárási, strukturálási, osztályozási módszerek kompatibilitásának hiánya.

Ezek egy része akadály a nemzeti információs rendszerek egységes kialakításának útjában is. Ez a problémakör ugyancsak végigvonult az előadások többségén, mégpedig elsősorban az elkerülhető párhuzamosságok kiküszöbölése jegyében, ami mind a felhasználók, mind az információs szervek költségsökkentése szempontjából kívánatos.

Ma már kétségtelül jórészt megoldottak azok a technikai problémák, amelyek a számítógépes dokumentáció és tájékoztatás fejlesztésében jelentkeztek. Ezért a hangsúly elsősorban az emberi tényezőn van. Egyfelől a konzervatív ellenállás leküzdésén, ami többek szerint a legfontosabb akadálya lehet a korszerűsítési törekvéseknek. Ezért több felszólaló hangsúlyozta a hagyományos eszközökkel dolgozó könyvtári-dokumentációs és tájékoztatási munkások megnyerésének fontosságát. Csaknem ilyen súllyal jelentkezik a fenti munkások átképzésének kérdése. Ennek a kérdésnek a másik oldala a felhasználók képzése és a jó értelemben vett állandó marketing tevékenység az információs munka érdekében. Ezzel kapcsolatban a résztvevők többsége a visszacsatolós módszer mellett foglalt állást és elvetette a kikérdezések útján történő hatékonyságmérést.

A különböző feldolgozási módszerek között nagy súlyt kapott az előadásokban az a törekvés, hogy a teljes szövegeket gépileg olvashatóvá kell tenni (full text documentation). Az egyik, amerikai előadó elmondotta, hogy az USA-ban 80 nyomdában már a nyomdai munkálatokkal egy ütemben történik a gépileg olvasható információhordozón való adattárolás. Ez vezet át az automatizált indexelés problémájához, ami az egész információfeldolgozás legszűkebb keresztmetszetét tágitja ki.

A második általunk kiemelt kérdés a belga gazdasági tájékoztatás egyik fontos intézményének, a Gazdaságügyi Minisztérium könyvtárának és dokumentációs tevékenységének számítógépesítése.

Ez az intézmény - amely a jelen sorok írójának 1967-ben szerzett tapasztá-



latai szerint, akkor még a hasonló nagyságrendű nyugat-európai intézmények között az elmaradottabbak közé tartozott - 1969-ben megkezdte a számítógépesítést. Gépesítették a nagyvolumenű könyvtári adminisztrációt (szerzeményezési nyilvántartások, kölcsönzési nyilvántartások, katalóguskészítés stb.). Ezen túlmenően azonban a számítógépes rendszer lehetővé teszi:

- a gyarapodási jegyzékek gépi előállítását,
- a referáló folyóirat gépi előállítását, valamint
- a figyelőszolgálat (SDI) gépi lebonyolítását.

Az információszolgáltatás ennek révén - az előadó szerint - gyorsabbá, egyszerűbbé és pontosabbá vált.

A rendszer bevezetése egy funkcionális vizsgálattal kezdődött, majd hat hónap alatt kézzel kísérelték a bevezetendő új nyilvántartási eljárásokkal. További három hónapot vett igénybe a géppel folytatott kísérlet, ezután következett a tényleges és fokozatos automatizálás. A rendszer alapját egy IBM számítógép és perifériái, valamint az IBM által kidolgozott STAIRS program alkotják. Az intézmény time-sharing rendszerben a Minisztérium számítógépét használja.

A rendszer sajátossága, hogy a nálunk is használatos Egyetemes Tizedes Osztályozási (ETO) rendszer a tartalmi feltárás fő eszköze, ezt adaptálták a gépi feldolgozáshoz. Közeli terveik közé tartozik a teljes folyóiratrendelés gépi előkészítése (kb. 5000 folyóiratot fizetnek elő, ennek jelenleg egyharmadát készítik elő gépi uton), a költségvetési ellenőrzés automatizálása, közgazdasági teaurusz (gépi feldolgozást szolgáló, rendszerezési célú fogalomtár) kidolgozása az ETO alapján, az indexelés automatikus ellenőrzése, majd a gépi indexelés bevezetése.

A szeminárium a kérdéskörben tájékozott információs szakembereknek inkább az ismeretek felfrissítésére volt alkalmas, de az e téren kevésbé tájékozottaknak színvonalas bevezetésül szolgált. A fő kérdéseknek az előadások többségére jellemző reális megközelítése mindenki számára igen tanulságos volt.

Földi Tamás.

## ENERGIAGONDOK - OLASZ ÉS AMERIKAI SZEMMEL

Az olaszországi Termelékenységi Központ (INIP) ez év márciusában három napos tanácskozást szervezett, amelyen neves olasz és amerikai szakértők fejtették ki véleményüket az energiatársadalommal, a világ jövőbeni energiaellátottságával kapcsolatos gazdasági, politikai és társadalmi kérdésekről. Az intézet folyóirata, a "Produttivita" májusi számában (306-416. oldal) részletesen ismerteti a találkozói előadásait, hozzászólásait.

Olaszország energiaforrásokban közismerten szegény ország. A kőolajat, amely energiaszükségletének mintegy 75 %-át fedezi, 98 százalékban külföldről vásárolja. Legfontosabb szállítói Libia és a Közép-Keleti országok, amelyek együttesen az olasz szükségletek kétharmadát biztosítják. Így természetes - mondotta bevezető előadásában L. A. Carreri, a Termelékenységi Központ elnöke -, hogy az energiatársadalom az ország gazdaságában súlyos zavarokat okozott. Az 1973. második félévi statisztikai adatok is arról tanuskodnak, hogy a fejlődés lelassult. Így a jelenlegi olasz törekvések arra irányulnak, hogy elkerülhetővé tegyék a jövőbeni ellátási zavarokat. A Közös Piaci országok, az Egyesült Államok, Kanada és Japán ez év februárjában tartott washingtoni értekezletén a legnagyobb kőolaj importőrök nem tudtak közös álláspontot kialakítani az újabb válság megelőzésére. Ezért is törekszik Olaszország olyan intézkedéseket hozni, amelyeket hatékonyak tekint energiaszükségletének biztosítása érdekében.

Az intézkedések két csoportba oszthatók aszerint, hogy rövid vagy hosszú távra vonatkoznak-e.

Rövid távra ismeretesebbek a kőolajtermékek felhasználásának korlátozását célzó törekvések, az elektromos energia használatának racionalizálása néhány szektorban, készletek felhalmozásának megtiltása stb.

A hosszú távú kezdeményezések közül említésre méltóak: az ún. kőolaj-terv előkészítése, kutatások az energiahordozók helyettesíthetőségéről, valamint termoelektromos és termionukleáris erőművek létesítésének parlamenti jóváhagyása.

A kőolaj-terv az alábbi kritériumokra épül:

1. a nyersolaj és egyéb kőolaj termékek szükségletének biztosítása a felhasználás

lók számára többéves ellátási terv és periodikusan felülvizsgálandó árak szerint;

2. a kőolajfinomítók termelésének összehangolása az olasz igények prioritásának hangsúlyozásával<sup>x/</sup>;
3. a kőolajfeldolgozás, szétosztás és szállítás ésszerűsítése a nem kielégítő kapacitások növelésével;
4. az állam szerepének növelése az energiaellátásban, a kutatási tevékenység fejlesztése, a termelő országokkal állami szinten kötött hosszútávú szerződések megkötése révén.

Mindezek az intézkedések azonban sem jelenleg, sem a jövőben nem közömbösíthetik a kőolaj-termékek áremelkedésének hatását (1973. elejétől 1974. márciusig a nyersolaj-árak csaknem ötszörösükre emelkedtek). Ilyen értelemben a gazdaság előzetesen tervezett fejlődésében csak a termelékenység további növelése, az iparban szükséges szervezeti változások előmozdítása és nem utolsó sorban a fogyasztás új feltételeknek megfelelő átalakítása hozhat kielégítő eredményt - fejeződött be L. A. Carreri előadása.

Hasonló megoldásokat javasolva elemezte az energiaválság nyomán kialakult helyzetet N. Faletti is, az olasz Elektrotechnikai Szövetség főtitkára. A jelenlegi bajban a terápia - mondotta - csak egy lehet: kevesebbet fogyasztani és többet termelni. Az olasz "gazdasági csoda" elhítette az olaszokkal, hogy országuk gazdaggá vált. De egy ország, amelynek nincsenek ásványkincsei, nincsenek energiaforrásai, mindig szegény marad, különösen ha elhanyagolja azt a szektort, amelynek kedvező adottságai vannak, egy másik javára, mint tette ezt Olaszország a mezőgazdasággal az ipar ellenében. Ezért (figyelembe véve az ország rendkívül deficités költségvetését is, amelyben a kőolajtermékek importja döntő részt képvisel) csak az importtal összefüggő fogyasztás csökkentése, az export fokozása jelenthet ésszerű politikát. A fogyasztás csökkentése kétségkívül áldozatokat követel a társadalom minden rétegétől. Az exportálás fokozása pedig elsősorban a termelékenység növelését és az iparban felhasznált erőforrások jobb hasznosítását kívánja meg.

---

<sup>x/</sup> A tavalyi kőolaj-válság idején sok támadás érte a kőolajfeldolgozó ipart, mivel a hazai piacon is hiányzó termékeket exportáltak.

A válsághelyzet okait keresve egyébként az ismert tényezők (importálási nehézségek, áremelkedés stb.) mellett az olasz és amerikai szakértők egyaránt kiemelték néhány korábbi gazdaságpolitikai hibát, amelyek véleményük szerint jelentősen hozzájárultak a kedvezőtlen tendenciákhoz. Olasz részről ide sorolták az előadók az olaszországi kőolaj-kutatás monopolista politikáját, a tömegközlekedés fejlesztésének elhanyagolását és a villamosenergiaipar államosításának módját.

Egy 1956-os törvény az olasz állami kőolajipari szervezet (ENI) kizárólagos jogává tette a kőolaj és földgáz utáni kutatást a félszigeten. Valószínűsítve ugyan, hogy Olaszországban már nincsenek jelentősebb, kiaknázatlan kőolajkészletek, a szakértők mégis hibának tekintik az ilyen vonatkozású verseny korlátozását.

Még súlyosabb hiba volt a tömegközlekedés fejlesztésének elhanyagolása, azaz az indokkal, hogy a jövő a személygépkocsié. (Pl. Milánóban husz évvel ezelőtt programot készítettek és fogadtak el metróhálózat kiépítésére. Ez a hálózat öt vonallal lényegében az egész várost behálózta volna. Gyors kezdetként néhány év alatt el is készült az első vonal. A város vezetőségének változásával, s a fenti indok előtérbe kerülésével a programot lényegében leállították, s az elmúlt 15 évben csak a második vonal fele készült el. Ma a város közlekedését az egyetlen utassal közlekedő gépkocsik tízezreinek áradata bénítja meg.) Nem szükséges hangsúlyozni, hogy ez az elv a benzinfelhasználás milyen hatalmas mérvű növekedéséhez vezetett.

A harmadik hiba a villamosenergiaipar államosításának módja volt. Létrehoztak ugyanis egy állami intézményt - mondotta N. Faletti - de nem biztosították számára a fejlődéshez szükséges eszközöket. Az ENEL (az állami villamosenergiaipari szervezet) nem rendelkezik saját tőkével, mert részvényeket nem bocsáthatott ki, nem rendelkezik megfelelő dotációkkal (a legutóbbi öt évre évenként 50 milliárd lirát kap - ugyanakkor egyetlen atomerőmű létesítése 300 milliárdba kerül), s nincs módja önfinanszírozásra sem, mert gazdasági mérlege konstrukcionálisan passzív. Amíg a villamosenergiaiparnak gépeket, berendezéseket, anyagokat szállító ágazatok árai az elmúlt 10 évben megkétszereződtek, ugyanakkor 1959 óta a villamos áram tarifái változatlanok, így az ENEL nem képes megfelelő amortizációs politikát folytatni. A fejlődés és fejlesztés (pl. az újabb energiahordozók alkalmazásának irányában) ezért igen behatárolt.

Az Egyesült Államok energiaforrásokkal jobban ellátott mint Olaszország, jól-lehet szükségletei kielégítésére jelentős importot is igénybe kell vegyen. Így az amerikai részről elhangzott vélemények a termelő és a fogyasztó ország problémáit egyaránt tükrözték. A legnagyobb érdeklődés H. Kahn professzornak, a Hudson Institute igazgatójának "Energiaforrások ma és holnap" c. előadását kísértte.

Az energiaválság azért okozhatott súlyos problémákat az Egyesült Államokban, mert az elmúlt 10-15 évben két alapvetően elhibázott döntést hoztunk - mondotta H. Kahn. Az első (15 évvel ezelőtt, majd megismételve öt év múlva) a földgáz árának rendkívül alacsony megállapítására vonatkozott. Az Egyesült Államok igen gazdag földgázkészletekkel rendelkezik és gazdaságpolitikai megfontolásból a fogyasztók igen kedvező áron jutnak hozzá e termékhez. Ennek eredményeképpen ma már a szükséges energia egyharmadát a földgáz fedezi, amelynek természetesen igen kedvező (pl. környezetvédelmi) aspektusai is vannak. Két kedvezőtlen eredménnyel is járt azonban ez a döntés. Egyrészt nagymértékben csökkent a szénbányászat termelése. A kedvezőtlen konjunktúra miatt igen sok bányát bezártak, vagy csak félkapacitással üzemeltettek. Pedig az Egyesült Államok olyan jelentős szénvagyonnal rendelkezik, hogy - az előadó szerint - az energiagondok legjobb megoldását hosszú távra is e készletek kiaknázása jelentheti. A szénre, mint energiahordozóra való visszatérés még akkor is gazdaságos, ha figyelembe vesszük a környezetvédelemmel kapcsolatos pótlólagos befektetéseket is.

A földgáz alacsony árának másik következménye az volt, hogy az intenzív ki-termelés folytán jelentősen csökkentek a földgázkészletek. Nagyobb takarékos-ságot feltételezve, az energiaválság idején 600 trillió köbméter földgáztartalékunk lett volna a tényleges 300 trillió helyett és a kőolajat bármilyen mennyiségben helyettesíteni és pótolni tudtuk volna - mondotta H. Kahn.

A másik gazdaságpolitikai hibának az alaskai földgázvezeték építésének elha-lasztását tekintette az előadó. Ez a döntés (a túlzott költségekkel indokolva) a jelenlegi kőolajárak mellett több millió dolláros veszteséget és ellátási nehézsé-geket okozott az Egyesült Államoknak. Az említett földgázvezeték megépítése azonban ma is aktuális, még akkor is, ha - mint az előadó biztosra veszi - a kőolajárak ismét csökkenni fognak.

A "holnap" energiahordozóinak tekintetében három irányban kereshető a megoldás: a nukleáris források, a napenergia és a geotermikus energiák irányában. A választás még sok technikai és gazdasági tényezőtől függ és több mint profécia lenne ma megmondani, hogy melyik lesz (vagy lesznek) a legfőbb energiaforrások, mondjuk 2100-ban. A lényeg azonban az, hogy több lehetőség is rendelkezésre áll és alapvetően elhibázott az a "neomaltusi" elmélet, hogy az energiaéhség az emberiség számára tragikus következményekkel fog járni - fejezte be az előadó.

A további előadások, illetve referátumok az energiaválság politikai következményeivel a szállítás energilagondjaival, az energiaforrások közötti választás stratégiájával, és a napenergiával kapcsolatos jelenlegi kutatásokkal foglalkoztak.

## BOLGÁR KISÉRLET A TERMELÉKENYSÉG UJABB MÉRÉSI MÓDSZERÉRE

A Bolgár Nemzeti Termelékenységi Központ létrejötte óta a társadalmi munka termelékenységének mérésével kapcsolatban vizsgálatok sorát végezte. Kiemelhetők azok az elemzések, amelyek nemzetközi összehasonlítások segítségével értékelik a bolgár iparban végbement változásokat, a bolgár ipar mai színvonalát és fejlődésének várható irányait.

A Bulgária fejlődésével összefüggő kérdések, és a különböző vizsgálatok ráirányították a figyelmet a munkatermelékenység színvonalának és dinamikájának mérésével kapcsolatos módszertani problémákra is.

A Termelékenységi Központ a munkatermelékenység mérési módszereinek korszerűsítésével, megbízhatóbb megoldások kialakításával és ezek széles körű elterjesztésével kapcsolatban új akciót kezdeményezett.

A kísérletek eredményeként két mérési koncepció tervezete készült el. Az egyik a nettó és az anyagmentes termelési érték, valamint a foglalkoztatottak átlagos állományi létszáma, a másik pedig az árutermelés és az összes munkaráfordítás alapján történő mérés részletes módszertanát foglalja magába. Ki kell emelni azt a törekvést, amely - a termelékenység korábbi és ma is leginkább elterjedt mérési módszereivel szemben - az átvitt munkaráfordítások figyelembevételére irányul. Munkájuk másik lényeges vonása, hogy e módszerek a vállalati szintű termelékenységmérés egységesítését kívánják segíteni. Ez lehetővé teszi majd, hogy a magasabb szintű aggregátumokra vonatkozó vizsgálatoknál a problémát jelentő szintek szerint eltérő számbavétel hatását minimálisra csökkentsék.

Az első módszernél a termelékenység mérésének központi eleme a nettó (anyagmentes) termelés számbavétele. Itt a módszertan tételesen meghatározza azokat az összetevőket, amelyeket a számbavételnél pozitív vagy negatív előjellel figyelembe kell venni. A számításokat a módszertan negyedévenként javasolja elvégezni, összehasonlítható áron.

A másik módszer újszerűségénél fogva nagyobb figyelmet érdemel. A módszer ugyanis arra irányul, hogy egy olyan termelékenységi mutató számítását

tegye lehetővé, amely együttesen jellemzi az élő és holtmunka ráfordítások és megtakarítások változását. A számítások alapjául az alábbi képlet szolgál:

$$t = \frac{T}{A + M + \dot{E} + D}$$

ahol az egyes jelölések tartalma:

T = a realizált termelési volumen

A = anyag- és energiaköltség

M = munkabér és közterhek

$\dot{E}$  = értékcsökkenési leírás

D = egyéb költségek

A módszer pontosan körülhatárolja, hogy mit kell az egyes tényezőknél figyelembe venni, s hogy hogyan kell azokat azonos árakra átszámítani. Amikor ez elkészül, akkor kerül sor a tört nevezőjében lévő költségtételek munkaórákra történő átszámítására. Az ilyen átszámításokhoz az egyik leggyakoribb módszer az ágazati kapcsolatok mérlegének felhasználása. A Termelékenységi Központ által kidolgozott módszer ettől eltérő, egyszerűsített megoldást javasol. A négy ráfordítás-elem átszámítását az átlagbérek segítségével az alábbi módon irányozza elő:

- az anyag- és energiaköltségeknél mindig a megfelelő (kibocsátó) ágazat egy munkaóra jutó átlagbérével,
- az amortizáció esetében az épületeknél az építőipari, a gépeknek a gépipari egy órára jutó átlagbérrel,
- az egyéb költségeknél a népgazdaság egészére jellemző egy órára jutó átlagbérrel.

Az átlagbér adatok tartalmazzák a megfelelő mértékű közterheket is. Az átszámítás tehát a költségek "társadalmasított munkaóra egyenértékét" határozza meg. A mutató - az átszámítás után - a realizált termeléshez felhasznált ráfordításokban megtestesülő társadalmi munkaráfordításokat kívánja figyelembe venni, s ezzel "a társadalmi munka termelékenységét" mérni. A kidolgozott módszertant nemcsak a munkatermelékenység dinamikájának, hanem a terv megvalósításának értékeléséhez is javasolják. Az elgondolások továbbfejlesztésénél vizsgálni fogják a ráfordítás elemek átszámításának differenciáltabb megoldási lehetőségét.



## IPARIRÁNYÍTÁS A FEJLŐDŐ ORSZÁGOKBAN

Az iparirányítás kérdései a fejlődő országokban az érdeklődés középpontjába kerültek, minthogy a kormányok itt igen fontos feladatuknak tekintik az iparosítás meggyorsítását. A témával az ENSZ Iparfejlesztési Szervezete (az UNIDO) is intenzíven foglalkozik. Az alábbiak e témáról közreadott monográfiájukat<sup>1/</sup> ismer-tetlik röviden.

Az iparirányítás fogalomkörébe az iparosítást támogató tevékenységek széles körét, a tervezést, a szervezést, a koordinálást, az irányítást és az ellenőr-zést sorolják. Ez az irányító tevékenység több - a gazdaságirányítás egyéb te-rületeitől eltérő - specifikus vonással rendelkezik, amennyiben az ipar is külön-bözik a gazdaság többi területétől. A főbb eltérések és okaik a következők:

- a) Az ipari termelési folyamatok természete, gyorsasága és a piaci feltételek állandó változása miatt rövidebb távra szóló, gyors operatív döntéshozatalra van szükség.
- b) A gyártott termékek és az alkalmazott technológiák nagy száma a speciális szakismeretek és az általános szaktudás folyamatos összekapcsolását igényli.
- c) Az eltérő nagyságu és tulajdonu vállalatok differenciált irányítási módszereket igényelnek.

Az iparirányítás, mint összetett, bonyolult tevékenység vertikális, horizontá-lis és strukturális szempontból vizsgálható. A vertikális vizsgálati szempont a kül-lönféle szervezeti (minisztériumi, középírányítói, vállalati) szinteken folyó ipar-irányítási tevékenységre irányítja a figyelmet. A horizontális vizsgálat az ipar-irányítási tevékenységet úgy közelíti meg, hogy azt két funkció, az iparfejleszté-si politika meghatározása és a vállalatok operatív irányítása közé helyezi, s e két funkció kapcsolatait elemzi. Az iparirányítás szerkezeti vizsgálata pedig an-nak feltárását tűzi ki célul, hogy milyen az iparirányítás környezete, hogyan kapcsolódik e tevékenység a gazdasági irányítás egészéhez és milyenek a rendel-kezésre álló finanszírozási, szakképzési lehetőségek.

---

<sup>1/</sup> Improving Industrial Administration. United Nations, New York, 1974. 42 old.

Mint az előbbiekből kitűnik, az ipar irányítói sokirányú, sokcélú kapcsolatokat tartanak fenn egyfelől a gazdálkodó szférával (vállalatokkal), másfelől az ipart körülvevő társadalmi-gazdasági környezettel. Szerepük különösen a következő területeken jelentős:

- a) A gazdaságpolitikai, iparpolitikai és területi fejlesztési célok megvalósítása, az ipar és a gazdaság többi ágazatai közötti harmónikus fejlődés feltételeinek biztosítása.
- b) A kooperáció elősegítése az ipari fejlesztési szervezetek, intézmények (a minisztériumok, a bankok, az ipargazdasági intézetek, a kereskedelmi kamara, a piackutató intézetek) és a vállalatok között.
- c) Az iparfejlesztési szervezetek és intézmények munkájának tervezése és programozása.

Az általános tapasztalat azt mutatja, hogy e szervezetek munkáját hatékonyan segítheti a "célok szerinti irányítás" ("administration by objectives") módszere, amelyhez hasonló módszert eredményesen alkalmaz értékelési célokra az USA Nemzetközi Fejlesztési Ügynöksége. E módszer lényege, hogy az ipar irányítói elemzik a szervezetük előtt álló munkafeladatokat azzal a céllal, hogy meghatározzák a rendelkezésre álló erőforrásokat (inputokat), a szervezet által végzett munka termékét (outputok) és azokat a módszereket, amelyekkel a szervezet termékét létrehozzák. E munkaszervezési módszer fontos kiegészítője azoknak az eljárásoknak a kialakítása, amelyekkel az inputok, az outputok és a célok mérhetők. Azáltal, hogy e módszer eredményorientált, tehát az igénybevehető forrásokat (inputokat) az outputoknak, az outputokat az elérendő céloknak rendeli alá, hatékonyabbnak bizonyul, mint az irányítás hagyományos módszere.

Egy iparirányító intézmény munkájának a "célok szerinti irányítás" módszere alapján való megszervezése az iparirányítás minden főbb területén segítséget jelent:

- a tervezésben azáltal, hogy a szervezet céljainak előtérbe helyezésével a tervezés feltételeit teremti meg;
- a szervező funkció ellátásában, mivel a szervezet felépítési strukturájának az elérendő célokkal kell összhangban lennie;
- a koordinálásban, mivel a feladatok és az igénybevehető források azonosítása a más szervezetekkel való kapcsolattartás feltétele;

- az irányításban, azáltal, hogy a szervezeti célok meghatározása és ismerete a vezető területek munkájának elengedhetetlen feltétele; s az eredmények mérése a módszer részét képezi.

Jóllehet e módszer a vázolt előnyökkel rendelkezik, hangsúlyozni kell, hogy ezek az előnyök csak akkor realizálhatók, ha a szervezet munkáját a munkavégzés műveleteit tartalmazó konkrét munkaszervezési terv is segíti, megalapozza.

Az ipar irányítóinak szerepe a következő területeken is kiemelkedő lehet:

- d) A szervezet apparátusának állandó képzése, továbbképzése; a személyiség kiteljesedésének előmozdítása.
- e) A nemzeti és nemzetközi erőforrások leggazdaságosabb felhasználása az iparosítás céljaira.

E szempont különösen fontos a fejlődő országok esetében, ahol egyidejűleg kell számolni a nemzeti sajátosságok és a nemzetközi erőforrások (segélyek) lehetőségeinek és adottságainak összekapcsolásával. Ebben a vonatkozásban az egyik legfontosabb problémaként a fejlődő országokban a munkanélküliség jelentkezik, illetve ezzel összefüggésben a munka-intenzív technika előtérbe helyezése és a megfelelő szakképzési programok megvalósítása.

Az ipar irányítóinak munkáját segítő eszközök köre a tárgyalókészség fejlesztésétől a modern irányítási eszközökön és formalizált technikákon keresztül a különféle képzési módszerekig terjed. Közülük a mátrix-elvű szervezeti felépítés, a tervezési-programozási-költségvetési rendszer (PPBS), és az irányítási információs rendszer (MIS) jellemzőit tekintjük át röviden.

A hagyományos szervezeti strukturáról - amelyben az egyes ágazatok egy-egy ipari funkcióért (például az értékesítésért, a finanszírozásért stb.) felelősek - az a vélemény, hogy nem elég rugalmas, alkalmazkodóképes. Ezzel szemben a mátrix-elvű szervezeti felépítés, amelynek jellemzője, hogy az egyes specifikus project-ek irányításához is igazítja a szervezetet, nagyobb foku specializálódást és rugalmasságot tesz lehetővé.

A tervezési-programozási-költségvetési rendszert egyre szélesebb körben alkalmazzák az iparirányítási tevékenységben. A rendszert eredetileg az USA-ban dolgozták ki és a kormány szintű vezetésben komplex kormányprogramok szervezésének céljaira használták.

A rendszer legfontosabb jellemzője a feladat-orientált munkaszervezés, szem-

ben a programok korábbi, szervezatorientált bonyolításával. A rendszer meghatározza és kiemeli a célokat és az eredményeket, formalizált eljárásokkal biztosítja a lehetséges tervváltozatok meghatározását, kiértékelését és lehetővé teszi a programmódosítások konzisztens végrehajtását.

Az integrált információrendszerek alapvető feladata a vezetői döntésekhez szükséges információk biztosítása számítógép segítségével. Mivel az információ-ellátás megjavítása a környezeti változásokhoz való alkalmazkodás egyik legfontosabb feltétele, az információrendszerek tervezése és megvalósítása az iparirányítási tevékenységek egyik fontos célja lett. Összetettségük és bonyolultságuk miatt azonban az integrált információrendszerek kialakítása csak több lépésben képzelhető el. Így például - az első lépésben - mindenekelőtt az adatszolgáltatás egységesítésére és racionalizálására van szükség. E munkával párhuzamosan kell gondolni a személyzet képzésére, szakismereteinek elmélyítésére a rendszerelemzésben és a számítógép-tudományokban. Csak ezután kerülhet sor - a második lépcsőben - az adatok gépi tárolásának megszervezésére, majd - a harmadik lépésben - az adatbank szemléletű eljárások bevezetésére.

Az iparirányítás terén szerzett tapasztalatok azt mutatják, hogy a fejlődő országokban a kisvállalatokkal történő iparosítás látszik célszerűbbnek. Ezek ugyanis jó alapot képeznek a nagyvállalatok irányításához szükséges ismeretek megszerzéséhez.

Az ipari vállalkozások ösztönzésének egyik fontos területét az innovációk képezik, amelyek nemcsak új termék, hanem új termelési eljárás vagy piac felfedezését is jelenthetik. Az innovációhoz szükséges alkotókészség növelésére ajánlható megfelelő oktatási, képzési programok szervezése és ún. "ötlet-bank" létesítése.

A vállalkozások ösztönzésére szolgáló további fontos területek, illetve eszközök a vezetőképzés és a hitelpolitika. Az előbbivel kapcsolatban igen fontos a kisüzemek vezetőinek továbbképzése, felkészítése nagyobb vállalkozások vezetésére, így a gyakorlati tapasztalatok általánosítása mellett megismertetve őket a korszerű vezetéstudomány eredményeivel is.

Viszt Erzsébet

## A LENGYEL GAZDASÁG 2000-BEN: FEJLŐDÉSI VARIÁNSOK

1971. és 1973. között a Lengyel Népköztársaság gazdasági növekedésének üteme számottevő mértékben felgyorsult. A nemzeti jövedelem évi átlagos növekedési rátája elérte a 9,7 százalékot, ami kétségtelenül jelentős gyorsulás az 1950-től 1970-ig terjedő időszak 6,8 százalékos átlagos évi növekedéséhez viszonyítva. Ugyancsak rendkívül gyors ütemben növekedtek az utóbbi néhány évben a beruházások és a külkereskedelmi forgalom. Az összes beruházások átlagosan évi 17,9 százalékkal, a termelő beruházások évente átlag 20,0 százalékkal növekedtek. Az import növekedési üteme 19,8 százalék, az export évi átlagos növekedési üteme pedig 11,9 százalék volt az 1971-1973-as évek átlagában.

Mieczyslaw Nasilowski a *Gospodarka Planowa* 1974/8. számában megjelent írásában rámutat arra, hogy az utóbbi néhány év kétségtelenül öröndetes növekedési üteme láttán több közgazdász tulságosan optimistán itéli meg a jövőt. Egyre szélesebb körben terjednek azok a nézetek, amelyek szerint semmi akadály nincs annak, hogy a lengyel gazdaság a következő évtizedekben is mintegy évi 10 százalékos növekedési ütem mellett fejlődjék.

A cikk megírására pontosan ez a - szerinte tulságosan merész - hipotézis készítette a szerzőt. Írásában három növekedési ütem-variánst elemez és a többoldalú vizsgálódás alapján megkísérli megállapítani, melyik variáns közelíti meg leginkább a reális lehetőségeket. A három - tetszőlegesen kiválasztott - ütem-variáns a következő: évi 10 százalék, évi 8 százalék és végül évi 7 százalék. Az 1972. és 1973. évi eredményektől eltekintve, az elemzés kiinduló esztendeje 1971. Ebben az évben a nemzeti jövedelem értéke 855,4 milliárd zloty volt. A tőkés országokban használatos SNA-konceptió szerint, ehhez hozzá kell még számítani a nem termelő szféra szolgáltatásainak értékét; ezt 15 százaléknak véve 983,7 milliárd zloty-t kapunk az 1971. évi nemzeti jövedelemre. 1 dollár = 25 zloty átszámítási arányt alkalmazva, ennek dollárértéke: 39,3 milliárd dollár.

A három ütemvariáns mellett bekövetkező nemzeti jövedelem-növekedést az alábbi táblázat szemlélteti.

Az SNA módszerrel számított nemzeti jövedelem alakulásának becslése

a hipotetikus variánsok szerint

(milliárd dollárban)

1. sz. táblázat

É v	A nemzeti jövedelem növekedési variánsai (r)		
	r = 10 %	r = 8 %	r = 7 %
1971	39,3	39,3	39,3
1975	57,6	53,5	52,7
1980	92,8	78,7	73,9
1985	149,4	111,6	103,6
1990	240,6	169,8	145,3
1995	387,5	249,5	203,8
2000	624,1	366,6	285,8

A három variáns szerint az 1 főre jutó nemzeti jövedelem a következőképpen alakul:

Az SNA módszerrel számított egy főre jutó nemzeti jövedelem alakulásának becslése a különböző növekedési ütemek mellett

(dollárban)

2. sz. táblázat

Év	A népesség számának előrejelzése (1000 fő)	A nemzeti jövedelem növekedésének variánsai		
		r = 10 %	r = 8 %	r = 7 %
1971	32,852	1,196	1,196	1,196
1975	33,903	1,699	1,579	1,553
1980	35,439	2,618	2,219	2,084
1985	36,840	4,055	3,137	2,812
1990	37,710	6,380	4,503	3,853
1995	38,689	10,015	6,448	5,267
2000	33,422	15,831	9,298	7,250

Az adatok sok tekintetben önmagukért beszélnek. Az első ütemvariáns (r=10%) feltételezésével Lengyelország már a 80-as évek elejére elérné az egy főre jutó nemzeti jövedelemnek azt a színvonalát, amely a legfejlettebb nyugateurópai or-

szágokat jellemezte 1971-ben (NSZK: 3370; Franciaország: 3020; Anglia: 2348 dollár); 1987-re pedig megközelítette az Egyesült Államok 1971. évi egy főre eső nemzeti jövedelem szintjét (4650 dollár).

A szerző rámutat, hogy ez a variáns aligha tekinthető reálisnak, ha tekintetbe vesszük mindazokat a strukturális és technikai változásokat, amelyeket véghez kell vinni a lengyel népgazdaságban. Aligha valószínűsíthető, hogy e hatalmas feladatok megoldása mellett Lengyelország 1990-re olyan egy főre jutó nemzeti jövedelem szintet érne el, amelyet 1975-ig a világ egyetlen országa sem mutat fel. Az objektív lehetőségek keretein belül tehát mindenképpen csak a két további növekedési változat vehető számításba. A nemzeti jövedelemmel kapcsolatos számítások mindenesetre ezt igazolják.

A három növekedési variáns a nemzeti jövedelem, illetve az egy főre jutó nemzeti jövedelem alakulása mellett további közgazdasági összefüggéseket is hordoz magában. Vizsgáljuk meg az import-, export-, valamint a beruházás-rugalmassági mutatókat. (E mutatók az import, az export, illetve a beruházások évi átlagos növekedési üteme, valamint a nemzeti jövedelem évi átlagos növekedése közötti viszonyt fejezik ki.) A következő táblázat az utóbbi 20-23 év legfontosabb rugalmassági együtthatóit foglalja össze.

Rugalmassági együtthatók alakulása a lengyel népgazdaságban

1950. és 1973. között

3. sz. táblázat

Megnevezés	1950-1970	1971-1973
Összes beruházások rugalmassági együtthatója	1,30	1,85
Termelő beruházások rugalmassági együtthatója	1,34	2,06
Import rugalmassági együttható	1,32	2,04
Export rugalmassági együttható	1,20	1,23

A táblázat jelzi, hogy az 1971-1973-as évek gyors nemzeti jövedelem növekedésével a termelő beruházások és az import rugalmassági mutatók erős növekedése párosult. A nemzeti jövedelem minden egy százalékos növeléséhez mintegy 2 százalékkal kellett növelni az említett két tényezőt. Ugyanakkor az export csak igen kis mértékben követte ezt a tendenciát; a nemzeti jövedelem egy szá-

zaléknyi növekedésére az exportnak csupán elenyészően nagyobb növekménye jutott 1971-1973. átlagában, mint az 1950-1970. évek között.

Hogyan alakulnak a rugalmassági együtthatók a jövőben a három különböző hipotetikus ütemvariáns mellett?

Az import rugalmassági együtthatóról a szerző egyszerűsítéssel feltételezi, hogy mindhárom növekedési ütem-változat mellett 1,5 lesz. Eszerint az évi 10 százalékos növekedési ütem mellett az importnak 15 százalékkal, a 8 százalékos variáns mellett évi 12 százalékkal, a 7 százalékos nemzeti jövedelem-növekedés mellett pedig évi 10,5 százalékkal kellene növekednie.

A legmagasabb növekedést diktáló változat mellett szükséges import-növekedés (évi 15 százalék) ismét csak e változat valószínűsége ellen szól.

Igaz ugyan, hogy a hetvenes évtized első éveiben az import mintegy évi 20 százalékkal növekedett. Ez a rendkívüli gyors ütem azonban csak rövid távon és csak hitelek felvételével volt lehetséges, hosszabb távon nehezen valószínűsíthető. Az import finanszírozásának alapvető forrása végső soron csakis a megfelelő volumenű export lehet; ebből kiindulva a szerző az exportrugalmassági együtthatót a jövőbeni növekedési variánsok számításakor az eddiginél jóval magasabb szinten: 1,6 értéken veszi figyelembe. Az export szükséges növekedési üteme a 10 százalékos variánsban 16, a 8 százalékosban 12,8 és végül a 7 százalékos növekedési változat esetén 11,2 százalék. Következő lépésként meghatározható az import és az export szükséges összvolumene a három ütemvariáns mellett, a részarányuk a nemzeti jövedelemben.

A legmerészebb növekedési variáns, a nemzeti jövedelem évi 10 százalékos növekedése mellett az importnak évi 15, az exportnak évi 16 százalékkal kell növekednie. Ne feledkezzünk meg ugyanakkor arról, hogy a rugalmassági együtthatókat csupán az egyszerűsítés kedvéért tekintettük azonosnak mindhárom ütemvariáns mellett; valójában a 10 százalékos ütem mellett még magasabb ütemet indokolt feltételezni a külkereskedelmi forgalomra. A szerző szerint azonban ezt figyelmen kívül hagyva is nyilvánvalóan irreális az a követelmény, amelyet a legmagasabb ütemvariáns diktálna: 1990-ben a nemzeti jövedelem 31 százalékát, 2000-ben pedig 52,7 százalékát kellene exportálni.

A fenti számításokból a jövőbeni külkereskedelmi forgalom reális megtétele alapján a legmérsékeltabb változat: az évi 7 százalékos nemzeti jövedelem növe-



Az export és az import alakulására vonatkozó becslések háromféle növekedési ütem mellett

4. sz. táblázat

Évek	Az import volumene 3 különböző átlagos növekedési ütem mellett			Az import a nemzeti jövedelem %-ában			Az export volumene 3 különböző átlagos növekedési ütem mellett			Az export a nemzeti jövedelem %-ában		
	15 %	12 %	10,5 %				16 %	12,8 %	11,2 %			
	(milliárd dollár)						(milliárd dollár)					
1971	4,0	4,0	4,0	11,8	11,8	11,8	3,9	3,9	3,9	11,3	11,3	11,3
1975	7,1	6,3	6,0	14,1	13,6	13,1	7,0	6,2	5,9	14,0	13,4	12,9
1980	14,2	11,2	9,9	17,6	16,3	15,4	14,7	11,4	10,1	18,2	16,7	15,7
1985	28,5	19,6	16,4	22,0	19,5	18,2	30,9	20,8	17,1	23,8	20,7	19,0
1990	57,4	34,6	27,0	27,4	23,4	21,4	64,9	38,0	29,1	31,0	25,7	23,2
1995	115,3	60,8	44,6	34,2	28,0	25,2	136,3	69,4	49,5	40,4	32,0	27,9
2000	231,8	107,1	73,6	42,7	33,6	29,6	286,2	126,6	84,1	52,7	39,7	33,8

kedés valószínűsíthető. E változat mellett az importnak évi 10,5; az exportnak évi 11,2 százalékkal kell növekednie, s e feladat megvalósítása sem lesz könnyű. Az export gyors ütemű növeléséhez elengedhetetlen a termékek minőségének határozott javítása, az állóeszközök modernizálása, és bizonyos strukturális változások véghezvitele.

Az exportvolumen további gyors növeléséhez elkerülhetetlenül újabb beruházásokra van szükség – bármelyik növekedési változat valósuljon is meg. A mezőgazdaság szocialista átszervezése, a még feltáratlan természeti kincsek felszínre hozatala és az ipari állóeszközök esedékes felújítása egyaránt ezt követeli.

A beruházások rugalmassági együtthatója az 1950-70. évek átlagában 1,30 körül alakult, majd 1971-1973-ban számottevően megnőtt és elérte az 1,85-ös értéket (lásd 3. sz. táblázat). A szerző véleménye szerint ez az együttható a jövőben ismét csökkenni fog és számításában az 1,10 értéket alkalmazza. (Az egyszerűsítés kedvéért mindhárom variánsban azonosnak tekintí ezt az együtthatót is.) Eszerint a nemzeti jövedelem 10 százalékos növekedési üteme mellett a beruházásoknak 11 százalékkal kellene nőniük; 8 százalék mellett 8,8 százalék és végül 7 százalékos nemzeti jövedelemnövekedés mellett évi 7,7 százalék lenne a beruházások szükséges növekedési rátája. Ebből a beruházások összszerszerűen is meghatározhatók, s megállapítható a nemzeti jövedelemben való részesedésük is a három különböző növekedési ütem mellett.

#### A szükséges beruházások becslése három növekedési változatban

##### 5. sz. táblázat

Év	A beruházások volumene 3 különböző átlagos növekedési ütem mellett			A beruházások részaránya (%) a nemzeti jövedelemben a három variáns szerint		
	11 %	8,8 %	7,7 %			
	(milliárd zloty)					
1971	245,3	245,3	245,3	28,7	28,7	28,7
1975	371,6	341,0	330,0	29,7	29,3	28,8
1980	628,0	520,0	476,8	31,1	30,4	29,7
1985	1.061,3	793,0	689,0	32,7	31,6	30,6
1990	1.793,6	1.209,3	995,6	34,3	32,8	31,5
1995	3.031,2	1.844,2	1.438,6	36,0	34,0	32,5
2000	5.122,7	2.812,4	2.078,7	37,8	35,3	33,4

A táblázat adatai újabb érveket sorakoztatnak fel a két magasabb növekedési változat ellen és a legmérsékeltebb variáns viszonylagos realitását bizonyítják. A felhalmozás mintegy 30 százalékos részesedése a nemzeti jövedelemben igen magas és hosszabb távon csak a reálbérek csökkentése árán lehetne tovább emelni. Ebből a szempontból még a 7 százalékos variáns is a gazdasági lehetőségek határán van.

Összegezőképpen tehát megállapítható, hogy az elemzés több szempontból is megcáfolja a lengyel népgazdaság évi 10 százalékos növekedésére vonatkozó hipotézis realitását. Mind az egy főre eső nemzeti jövedelem, mind az import-szükségletek, export-lehetőségek, valamint a beruházási követelmények szempontjából túlságosan optimistának bizonyult ez a feltételezés. A szerző szerint az évi 7 százalékos növekedési ütem lenne az optimális variáns: az említett tényezők szempontjából ez biztosítaná a legkiegyensúlyozottabb fejlődést a lengyel népgazdaság számára.

Kertészné Forgács Katalin

## OLASZ FELMÉRÉS A VÁLLALATI CÉLOKRÓL

1972-ben különböző kutatóintézetek, egyetemi tanszékek és számos vállalati szakember közreműködésével átfogó kutatási program végrehajtását kezdték el Olaszországban. A kutatások, elemzések, monográfiák mindegyike az olasz ipar helyzetének, problémáinak és jövőjének feltárását célozta, eltérő nézőpontokból és eltérő módszerekkel közelítve a témát. A kutatások első eredményeit az egész programot koordináló és részben finanszírozó G. Agnelli Alapítvány 1973. végén tanulmánykötetben jelentette meg.<sup>1/</sup> Ezt felhasználva ismertetjük az iparvállalati politikával foglalkozó felmérés érdekesebb eredményeit, következtetéseit.

A kutatás adatbázisát kérdőívekkel összegyűjtött vállalati vélemények szolgáltatták.

A felmérés 20 gépipari, 17 élelmiszeripari és 20 egyéb ágazathoz tartozó vállalatra terjedt ki. A vállalatok nagyságát a foglalkoztatott létszám szerinti megoszlás az alábbiak szerint jellemzi:

1. táblázat

### A vizsgált vállalatok

Foglalkoztatott létszám, (fő)	Gépipari	Élelmiszer- ipari	Egyéb	Összes
	vállalatok			
250 alatt	10	6	3	19
251 - 500	2	1	7	10
501 - 1000	7	3	5	15
1001 - 2000	0	4	3	7
2000 felett	1	3	2	6
Vállalat összesen	20	17	20	57

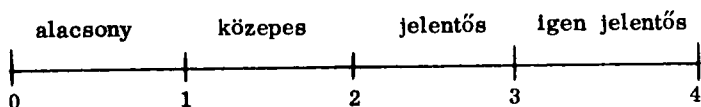
<sup>1/</sup> Il sistema imprenditoriale italiano (Az olasz vállalkozói rendszer), Fondazione Giovanni Agnelli, Torino 1973.

A nagyságrendeket a foglalkoztatott létszám alapján megítélve, zömében kis és közepes vállalatokról van szó. E nagyságkategória túlsúlya egyébként az olasz ipar egyik jellegzetessége, hiszen a feldolgozó ipar mintegy 50.000 vállalatából (csak az 5 főnél többet foglalkoztatókat figyelembe véve) kevéssel több, mint 200 rendelkezik 1500-as, vagy nagyobb létszámmal. A 2000 főnél többet foglalkoztatók száma pedig a százat sem éri el.

Működési formájukat tekintve a választadó vállalatok zöme részvénytársaságként bejegyzett, s valamennyi magántulajdont képez.

A gépipari vállalatok 60, az élelmiszeripariak 28 és az egyéb ágazathoz tartozók 45 százaléka termékeinek több, mint egy negyedét külföldi piacokon értékesíti.

A kérdőív alternatív válaszlehetőségeket tartalmazott, s ezek fontosságának értékelését kérték a vállalatoktól, külön kifejezve az elmúlt és a következő négy évre vonatkozó véleményeket. A fontossági becsléseket kifejező értéket az alábbi skálán ábrázolhatjuk, annak megjegyzésével, hogy az értékelendő tényezők száma és az adható pontszám független volt:



A feldolgozott adatok az említett három ágazati csoport átlagos értékelésének összehasonlítását szolgáltatják, minden esetben összevetve a két időperiódust is. Az első csoport, tehát a 20 gépipari vállalat adatait a vállalati politika jellege (expanzív, stabilizáló és visszahuzódó) szerint csoportosítva is feldolgozták.

Az első kérdés a vállalati célkitűzésekre vonatkozott. A válaszokat az alábbi táblázatban foglaltuk össze: (mint már említettük az I. csoport a gépipari, a II. az élelmiszeripari és a III. az egyéb ágazatokhoz tartozó vállalatokat foglalja magába; a múlt és a jövő az elmúlt és következő 4 évre vonatkozó véleményeket jelent).

2. táblázat

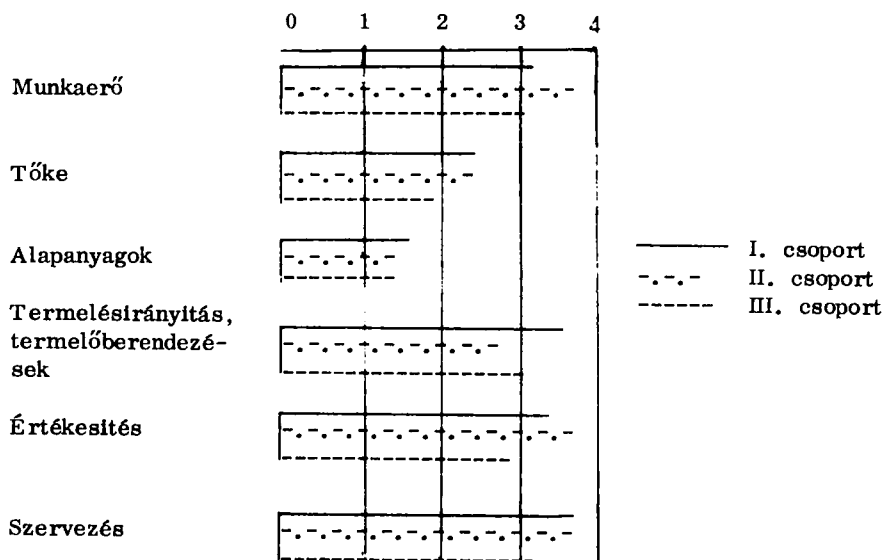
## A vállalati célkitűzések fontossága

Célkitűzések	I. csoport		II. csoport		III. csoport		Átlagos érték	
	Mult	Jövő	Mult	Jövő	Mult	Jövő	Mult	Jövő
Maximális profit	1,9	1,8	1,8	1,8	2,0	1,9	1,9	1,8
Maximális forgalom	1,8	2,0	2,5	1,8	2,5	2,4	2,3	2,1
Vállalati biztonság	1,8	2,0	2,0	2,7	2,3	1,9	2,0	2,2
A vállalat piaci hí- rének növelése	1,2	1,2	1,6	1,3	1,6	1,3	1,5	1,3
Maximális osztalék	1,5	1,7	1,7	2,1	1,7	1,7	1,6	1,8
Piaci részarány nö- velése	2,0	2,7	3,5	2,7	1,6	2,2	2,4	2,5
Tulélés	1,2	1,3	0,9	1,4	0,9	1,4	1,0	1,4

A gépipari vállalatok esetében a célkitűzések egyike sem játszik domináló szerepet. A "piaci részarány növelése" a multa és jövőre nézve is a legmagasabb pontszámot kapta ugyan, de a különbség az egyéb célokhoz képest nem nagy. Hasonlóan értékelhető az élelmiszeripari vállalatok csoportja is, itt azonban a "vállalati biztonság" növelésének szerepe fontosabbnak tűnik a piaci részarány növelésére irányuló törekvéseknél. A III. csoport vállalatai a jövőre nézve legfontosabbnak a maximális forgalmat tekintik, ezt szintén a piaci részarány növelése követi.

A második kérdés a célkitűzések realizálásának legfontosabb vállalati tényezőire vonatkozott. A tőke, a munkaerő, a termeléshez felhasznált anyagok, a termelésirányítás és termelőberendezések, az értékesítés, valamint a szervezés fontosságának értékelése érdekes eltéréseket mutat, mind az egyes csoportok, mind pedig a két időszak adatait illetően. Az elmúlt négy évre vonatkozóan az I. és III. csoport vállalatai egyaránt a munkaerő és a termelésirányítás fontosságát emelték ki, a II. csoport ugyanezen időszakra vonatkozóan a munkaerő mellett

az értékesítés és szervezés szerepét tekintti döntőnek. A jövőt tekintve a három csoport válaszait az alábbi grafikon ábrázolja.



1. ábra

A gépipari vállalatok a jövőre nézve a munkaerővel és a termelésirányítással, a termelőberendezésekkel egyenlő fontosságúnak tekintik az értékesítés és a szervezés szerepét céljaik megvalósítása szempontjából. Kivéve a termelésirányítást, ugyanezen tényezők a legfontosabbak az élelmiszeripari vállalatok szerint is. Legjelentékenyebb változás a múlt és jövő értékítéletét összehasonlítva a III. csoport, tehát a "vegyes" vállalatok esetében figyelhető meg, ahol a munkaerővel és termelésirányítással szemben kizárólag a szervezés és az értékesítés-került a fontossági rangsor élére.

A következő kérdések az említett hat tényezővel összefüggő vállalati irányelvekre, problémákra vonatkoztak. A szükséges tőke forrásait illetően legfontosabbnak mindhárom csoport vállalatai az önfinanszírozást tekintik, szerepe azonban a jövőt tekintve csökkenő. A munkaerőkérdésekkel kapcsolatban az egyes csoportok a következő időszakra az alábbi feladatok fontosságát emelték ki:

- I. - a középszintű vezetők továbbképzése
  - a fizikai munkások fluktuációjának csökkentése
  - az alkalmazottak érdekeltségének fokozása
- II. - a közép és alsószintű vezetők továbbképzése
  - a felsőszintű vezetők optimális cserélődése
- III. - a középszintű vezetők továbbképzése
  - a vezetők és alkalmazottak viszonyának javítása

A termelésben felhasznált anyagokkal kapcsolatos problémáknak nem tulajdonítanak nagy fontosságot a vállalatok. Egyedül az alapanyagok helyettesíthetőségének kérdése tűnik érdemlegesnek. Nagyobb érdeklődésre tarthatnak számot a termelésirányításra és termelőberendezésekre vonatkozó tényezők. A gépipari vállalatok válasza azt tükrözi, hogy a multhoz képest nőni fog a kutatás és fejlesztés, a berendezések automatizálásának és a termékek életgörbéjére alapozó termelésprogramozásnak a jelentősége. Ugyancsak az automatizálás és a kapacitások növelése áll az első helyeken az élelmiszeripari vállalatoknál, ezt szorosán követi a termékminőség ellenőrzésének fontossága. A III. csoport vállalatai szintén az automatizálást emelték ki, ezt követi a diverzifikációra való törekvés.

Mint láttuk, az értékesítés szerepét a vállalatok mindhárom csoportja fontosabbnak ítéli a jövőben, mint a multban. Ez a vélemény tükröződik a számszerű értékekben is. A gépipari vállalatok fő célkitűzései a következő évekre: a vevőszolgálat javítása, a termelés és értékesítés (marketing) koordinációja, valamint a piacok ismeretének bővítése, egyaránt 3 pontnál magasabb átlagos értékelést kaptak. Az élelmiszeriparban a hatékony elosztó - hálózat és a hatásos reklámtevékenység fontosságát emelték ki, bár az utóbbi jelentősége csökkenő a multhoz képest. A különböző ágazatokhoz tartozó vállalatoknál a vevők célszerű szelektálása kapta a legmagasabb átlagértékelést.

Az értékesítésnél is jelentősebb mértékben nőtt a két időszak között a szervezés vállalati jelentősége. A részletesebb adatok ismertetése nemcsak a számszerű értékelés szempontjából érdekes, de képet kaphatunk a legfontosabbnak lá-



tott szervezési feladatokról is. A 3. táblázatban ugyancsak az ágazati csoportok és a két időszak közötti összehasonlításra nyílik lehetőség:

3. táblázat

A szervezési feladatok fontossága

Szervezési feladatok	I. csoport		II. csoport		III. csoport		Átlagos érték	
	Mult	Jövő	Mult	Jövő	Mult	Jövő	Mult	Jövő
Szervezési osztály létrehozása	1,5	2,3	1,4	1,9	1,5	2,0	1,5	2,1
Szervezési kapcsolatok rögzítése	1,2	1,6	1,3	1,5	1,1	1,8	1,2	1,6
A feladatok és felelősség definiálása, rögzítése	2,2	3,2	2,8	3,0	1,9	2,6	2,3	2,9
Belső információs csatornák	1,7	2,5	2,1	2,2	1,3	2,4	1,7	2,4
Elektronikus adatfeldolgozás	0,4	0,5	2,1	2,6	0,3	0,6	0,9	1,2
Termelés-szervezés	1,5	2,3	1,8	2,1	1,4	2,5	1,6	2,3
Vállalati ügyvitel	1,7	2,6	2,1	2,1	1,6	2,6	1,8	2,4
Vállalati ellenőrzés	1,3	2,1	1,2	1,8	1,4	2,1	1,3	2,0
Döntési folyamatok	1,2	2,3	1,6	2,2	1,6	2,1	1,5	2,2

A legmagasabb értékelést minden csoportban a feladatok és felelősség definiálásának, illetve rögzítésének kérdése kapta. Fontos szerepet játszik a vállalati ügyvitel és az információs rendszerek szervezése. Az elektronikus adatfeldolgozás csak a II. csoport vállalatai szerint fontos szervezési probléma, az I. és III. csoportban valamennyi tényező között a legalacsonyabb pontszámot kapta.

A kérdőív utolsó kérdése a vállalati döntésekre legnagyobb hatást gyakorló szervek, vagy személyek megítélésére vonatkozott. Az átlagos pontértékeket közöljük, amelyekkel a válaszok - összesítve a három csoportot - a jövőre vonatkozóan rangsoroltak.

Felsőszintű vállalati vezetők	3,1
Részvényesek	2,9
Vevők	2,8
Vállalati alkalmazottak	2,1
Bankok	1,9
Szakszervezet	1,8
Konkurrens vállalatok	1,5
Közhivatalok	1,5
Szállítók	1,1
Állam	0,9

Az e kérdésre adott válaszokban különösebb ágazati eltérések nincsenek, mindhárom csoportban az első három helyen a felsőszintű vállalati vezetőket, a részvényeseket és a vevőket találjuk, csak a sorrend változik. A szakszervezet vállalati döntésekre gyakorolt hatását a gépiparban magasan az átlag felettinek, az élelmiszeriparban viszont átlag alattinak ítélték. Bár az állam, az állami szervezetek eléggé alacsony értékelést kaptak, a multhoz képest növekvő tendenciájú a befolyásuk.

dr. Botos Balázs

# TUDOMÁNYOS ÉLET

## "A SZOCIALISTA VÁLLALAT" KOORDINÁLÓ TANÁCSÁNAK ÜLÉSÉRŐL

"A szocialista vállalat" országos kutatási főirány Koordináló Tanácsa legutóbbi ülését 1974. október 2.-án tartotta. A Koordináló Tanács ülésén három napirendi pont szerepelt:

1. Félévi beszámoló a főirányban folyó kutatások helyzetéről és a koordináló munkáról,
2. Az MTA tudományos testületeivel való kapcsolattartásra vonatkozó javaslatok,
3. A hosszú távu kutatási terv kibővítésére tett témaajánlások.

A Koordináló Tanács elnökének, dr. Szabó Kálmánnak a beszámolója eltekintett a főirány témák, témakörök és irányok szerinti részletes értékelésétől, abból kiindulva, hogy ezt a feladatot majd a tervév ill. a hároméves tervperiódus végén kell elvégezni. A részletező értékelés helyett néhány olyan általános problémát vetett fel, amelyek vitája további orientációt nyújthat a kutató és koordináló munka jövőbeni szervezéséhez. A beszámolóban érintett fontosabb témák a következők voltak:

a kutatási eredményeket képező tanulmányok jellege és színvonala; a tanulmányok értékelésének egyes problémái; a kutatási témák és témakörök szélessége; az irányfelelős tanszékek valamint a kapcsolódó kutatóhelyek közötti együttműködés helyzete; a koordináló munka eredményei és fogyatékoságai; a nemzetközi kapcsolatok állása; a publikációs lehetőségek és az eddigi eredmények szintetizálási igénye, lehetőségei.

A Tanács ülésén igen élénk és konstruktív vita alakult ki az exponált kérdések körül. A vita eredményeként - némileg leegyszerűsítve - a legfontosabb kérdésekben a következő álláspont alakult ki:

"A szocialista vállalat" országos kutatási főirány koordinálása ujszerű feladat a magyar tudományos életben. A feladat ellátásához szükséges legjobb mód-

szerek és eszközök így nem állnak készen rendelkezésre: menetközben kell megtalálni, kikísérletezni ezeket, figyelembe véve a kutatás és a koordináció fejlődési szakaszait. Az eddig eltelt idő, amely jószerével csak a kutatás és a koordináció kezdetét jelenti, igazolta azt a kiinduló elvet, hogy a kutatás elején ne korlátozzunk sem tematikailag, sem kutatók és kutatóhelyek szerint, hanem biztosítsunk széles lehetőséget a bekapcsolódásra.

A következő ötéves tervidőszakra való átmenet és az ötéves tervperiódus során is lehetőséget kell biztosítani a széles körű bekapcsolódásra, de a hangsúlyt át kell majd helyezni a témaszelektációra és koncentrálásra, amelyet már az új középtávú terv kidolgozásának folyamatában is érvényesítenünk kell.

A kutatás és a koordináció jellege és feladatai is aszerint térnek el egymástól, amennyiben különbözik a két fejlődési szakasz is: tulajdonképpen egy extenzív és egy intenzívebb stádiumról beszélhetünk, habár a két stádium nem különül el egymástól élesen. Az eddigi kutató és koordinációs munka értékelése csak akkor lesz reális - abban az esetben tudjuk helyesen megjelölni annak eredményeit és fogyatékosságait -, ha a fenti megkülönböztetésből, a két szakaszeltérő sajátosságából indulunk ki.

Igy az első szakaszban nem kérhetjük számon sem a témaszelektálást, sem a szintetizálást a témák, témakörök és irányok között. Bár az eddigi kutatás és koordináció több vonatkozásban hézagos maradt, mégis megállapítható, hogy alapvetően eredményes volt, amelyben a Koordináló Tanács elvi irányításán túlmenően nagy szerepük van az irányfelelősöknek, a témakör- és témavezetőknek, a Szaktanácsadó testületeknek s közvetve az Akadémia illetékes szerveinek.

Az eddigi kutatás és koordináció hézagai, fogyatékoságai a kezdés természetes produktumai, amelyek jelentőségét minden bizonnyal csökkenthette volna egy tudatosabb és odaadóbb gondozás, azonban a jelenlegi problémák zömét nem tudta volna megelőzni. A feladat most az, hogy a terv-periódus hátralévő szakaszában, illetve az új középtávú terv kidolgozásában előrelépjünk; biztosítsuk az átmenetet a kutatás és koordináció intenzívebb szakaszába.

A Koordináló Tanács ülésének beszámolója és a vita világosan megfogalmazta az átmenet követelményeit: a) megfelelő szelektálással erősíteni kell a témakoncentrációt; b) törekednünk kell az interdiszciplinaritás érvényesítésére, szintetikus jellegű tanulmányok kidolgozására; c) a koordinációt néhány főbb kutatá-

si témakörre kell koncentrálni; d) biztosítani kell a szintézis érdekében tudományos viták, konferenciák szervezését.

Ha az újabb középtávú kutatási tervet - a Koordináló Tanács fenti állásfoglalása szerint - sikerül előkészíteni és kidolgozni, nagyot léphetünk előre e kutatási főirány célkitűzéseinek megvalósításában. Persze az új szakaszra való áttérés is számos további problémát vet fel, s számolnunk kell azzal, hogy ezek megoldása sem lesz könnyű. A Koordináló Tanács ülése is felhívta erre a figyelmet - többet között a szintézis előfeltételeinek megjelölésével. Még ha egészében sikerül is majd magasabb szinten folytatni a kutatás és koordinálás munkáját, bizonyos, hogy még tartósan fennmaradnak a jelen szakasz sajátosságai is.

A Koordináló Tanács ülésén - az MTA Főtitkári Kollégiuma kérésére - megvitatásra került a főirány és az akadémiai tudományos bizottságok közötti kapcsolattartás módjára vonatkozó javaslat. A vitában felszólalók elfogadták azt az indítványt, hogy a főirány egészének helyzetét az MTA IX. Osztályának kibővített ülése értékelje. Mivel a főirány interdiszciplináris jellegű, az akadémiai tudományos bizottságok viszont diszciplinárisan szerveződtek, felmerült az a probléma, hogy a hagyományos kapcsolattartás alkalmazása esetén az egyes irányok beszámolóját több szakbizottságnak is értékelnie kellene, anélkül, hogy ezáltal bármelyik szakbizottság teljes áttekintést nyerne az irány tevékenységéről.

A javasolt konstrukció a tudományos bizottságokkal való kapcsolattartásnak azt a célszerűbb formáját irányozza elő, hogy amidőn ezek a szakbizottságok saját tudományterületük helyzetét értékelik, akkor kiemelten kezelnék a főirányban - az illetékes tudományterületen - végzett munkát, támaszkodva a Koordináló Tanács és az Akadémia IX. Osztályának állásfoglalására. Esetenként pedig arra is sor kerülne - akár a tudományos bizottságok, akár az irányfelelősök kérésére -, hogy a bizottságokban megvitatnak egy-egy profiljukba tartozó rész- vagy végtagmunkát, s ezzel segítik az egyes irányokban folyó kutató- és koordináló munkát. Így módon a konkrét tudományos viták szervezésén, lebonyolításán keresztül a tudományos bizottságok képet alkothatnak a főirányban folyó kutató- és koordináló munkáról anélkül, hogy újabb beszámolási kötelezettséggel terhelnék az egyes irányokat. (A hagyományos konstrukció egyik veszélye ugyanis az, hogy szaporítaná a már jelenleg is több irányú beszámolási kötelezettségek sorát.)

Az elnöki előterjesztésben szerepelt egy olyan elképzelés, hogy a Koordináló

Tanács az Akadémia egyik szakbizottságaként is funkcionálhatna. A vita résztvevőinek többsége úgy vélte, hogy ennek a javaslatnak az ésszerűségét és megvalósításának a lehetőségét az Akadémia illetékeseinek kellene mérlegelnie.

A hosszútávú terv kibővítésével kapcsolatban a Koordináló Tanács jóváhagyta azt a négy témakört, amelyet a Tanács elnökének a beszámolója is ajánlott. Ezek a következők:

a) a népgazdaság vállalati és szövetkezeti szervezeti strukturájának, fő típusainak elemzése; fejlődési tendenciáinak és optimális kritériumainak meghatározása;

b) az üzemi (vállalati) és szövetkezeti demokrácia fejlődésének irányai, működési formáinak tökéletesítése a szocialista demokrácia kibontakozásának általános keretei között;

c) a hosszútávú vállalati (szövetkezeti) tervezés lehetséges és kívánatos alkalmazási modelljei, valamint határai a népgazdasági tervezéssel való összefüggésben;

d) a számítógépes vállalati információs rendszer komplex modelljeinek kialakítása, kísérleti alkalmazása.

A négy téma felvétele nem módosítja a hosszútávú tervet, mivel ezek a témák - ha nem is ilyen megfogalmazásban - valójában eddig is szerepeltek a tervben. A négy téma körül kialakult vitában a Tanács tagjai felhívták a figyelmet arra, hogy ezek komplex kutatását már most meg kell kezdeni. Különösen vonatkozik ez az elsőnek említett témára, mert amíg ebben a kérdésben nem születik kielégítő állásfoglalás, addig nem lehetséges olyan végtanulmányok elkészítése, amelyek pl. a szocialista vállalat fogalmát, az érdekviszonyokat, a vállalati tervezést stb. is érintik.

A Koordináló Tanács októberi ülése azzal, hogy állást foglalt az elnök beszámoló jelzett főbb elvi és módszertani kérdéseiben, jelentősen hozzájárult ahhoz, hogy megfelelően orientálja a kutatást és a koordinációt a jelen és a jövő feladataira.

Herédi István  
a Koordináló Tanács Titkára

## STRUKTURAFEJLESZTÉS ÉS ÁGAZATI IRÁNYÍTÁS

A termelési szerkezet átalakításának bonyolult folyamata jelentős feladatokat ró az egyes ágazatok irányító szerveire. A struktúraalakítással kapcsolatos teendők aktualitása szolgáltatta az alapot a Magyar Közgazdasági Társaság Ipari Szakosztálya számára, hogy 1974. szeptember 25-én ankéton vitassa meg a strukturafejllesztés ágazati szintű feltételeit és problémáit.

Az ankét bevezető előadását Dr. Trethon Ferenc pénzügyminiszterhelyettes tartotta. Korreferensként Dr. Bakos Zsigmond könnyűipari miniszterhelyettes, Darvas György, az Országos Tervhivatal főosztályvezetője és Dr. Nagy György, a Magyar Optikai Művek főosztályvezetője szólalt fel.

A korreferensek eltérő megközelítéseket képviselve igen élénken reagáltak az előadásban felvetett kérdésekre és megoldandó feladatokra. Az ankét ily módon lehetőséget adott az ágazati irányító szervek strukturafejlesztő tevékenységét kísérő problémák sokoldalú megismerésére.

A vitaindító előadás és a hozzászólások elsősorban az alábbi fontosabb témákat érintették:

- az ágazati irányító szervek helye a kormányzati munkában, tagozódásuk és feladataik az iparirányítás terén;
- az ágazati profil kérdése;
- az ágazati strukturapolitika eszköztára;
- a visszafejllesztési politika kérdése.

A bevezető előadás kiemelte: az ágazati irányítószervek fontos feladata, hogy egyrészt a kormányzat szintjén képviseljék az ágazat érdekeit, másrészt, hogy saját területükön érvényesítsék az osztársadalmi érdekeket. Tekintettel arra, hogy a kétféle érdek sokszor ellentétes lehet, nem mindig sikerül megtalálni az egyensúlyt biztosító feltételeket. Ennek érdekében kívánatos, ha az ágazati irányítás az országos tervezési szervek ezirányu kötelezettségéhez kapcsolódva makrojellegű (bár nem teljes körű) terveket készít. Ezek természetesen nem alapulhatnak a vállalati adatok begyűjtésén és összesítésén, hanem elsősorban ágazati szinten készített számításokon, prognózisokon. A vita során felvetődött

ugyanakkor, hogy az Országos Tervhivatalnak megfelelőbb információkkal kellene segítenie e tevékenységet.

Az előadó szólt arról, hogy szabályozó rendszerünk kialakításakor nem vettük kellőképpen figyelembe az ágazatok sajátosságait, amelyek elsősorban a tervcélok megvalósítása terén jelentkező feladatok differenciáltságára vezethetők vissza. E kérdés jelentős hangsúlyt kap a szabályozórendszer soron következő kiigazítása során. A korrekció hatékonyságát nehezíti azonban az a tény, hogy ágazataink, sőt szakágazataink nem tiszta profiluak. Mivel a besorolás egysége a vállalat - ahol a "profilidegen" tevékenységek aránya egyre növekszik, deformálódik az ágazati tevékenység tartalma is. Ez a jelenség azért nem tekinthető mindig pozitívnak, mert inkább a spontaneitás, mint a tervszerűség jegyeit viseli magán. A diverzifikáció is inkább védekező jellegű a vállalatok jelentős részénél, s ennek "eredményeként" sok termelő egységnél a korábbi fő tevékenység aránya az össztermelésben jelentősen visszaszorult. A szétforgácsoltság akadályozza az eredeti alaptevékenység koncentrált fejlesztését és a gazdaságtalan termelés visszafejlesztését.

Az ágazatok és vállalatok termelési strukturájuk javításának lehetőségét általában egyoldaluan, mindenekelőtt az erőforrások bővítésében látják. Az előadó megállapítása szerint a vállalatok lehetőségei ezen a területen jelentősen szűkebbek. Lényeges nehézségeket okoz azonban, hogy vállalataink nem használják ki kellőképpen saját adottságukat és nem alkalmazzák a munkaerő, illetve az esetleges eszközátcsoportosítás módszerét.

A vitában elhangzottak alapján viszont kitűnt, hogy sok vállalat fejlesztési tevékenysége során gyakran találkozik ellentétes irányú korlátok szorító hatásával. A termékstruktúra átalakítását ugyanis gyakran technológiai strukturaváltozásnak kell kísérnie, amely jelentős költségeket jelenthet. Ez a fejlesztés hosszú távon kockázattal jár, továbbá számolni kell az anyagárak állandó emelkedésével is. E többletköltségeket az árakban tovább gyűrűztetni - különböző okok miatt - általában nem lehet. Az előadó ezzel kapcsolatban felhívta a figyelmet - kellő megalapozottság esetén - az igénybevehető központi anyagi segítség lehetőségére.

Az ágazati irányító munka főbb problémái közül Trethon Ferenc kiemelte az ellátási felelősség és a hatékonyság ellentmondását. Komoly hiányosságként értékelte, hogy bizonyos területeken a naturálfolyamatok megelőzik az értékfolya-



matokat és így a hatékonyságot háttérbe szorítják. Nem vitatta rövid távon a szükségletek kielégítésének elsődlegességét, de hosszabb távon a hatékonysági szempontok primátusa vitathatatlan.

Jelentős nehézségeket okoz az is, hogy az ágazati szervek nem ismerik kellően a vállalati magatartás sajátosságait (ugyanígy nem tisztázott azonban sok esetben a tárcák magatartásának objektív háttere sem).

A termelési kapcsolatok zökkenőmentes biztosítása ugyancsak az ágazati irányítás feladata. E téren problematikus például a nagyberuházások révén létrejövő kapacitások és a kapcsolódó, felhasználó területek fejlesztésének koordinációja. Ezzel magyarázható, hogy a központi fejlesztési programok alapanyaggyártó része jól halad előre, de a következő szintek már nem mindenütt képesek kihasználni az így biztosított lehetőségeket. A kérdés hasonlóképpen felvetődik a nemzetközi munkamegosztás, s így elsősorban a szocialista integráció vonatkozásában is.

Problémaként említette az előadó, hogy a strukturát befolyásoló fejlesztési javaslatok készítésénél nem alkalmaznak érzékenységi vizsgálatokat, azaz hiányzik annak bemutatása, hogy a befektetés eredményeként előállításra kerülő termék mennyire érzékeny azokra a változásokra, amelyek a technológiában, a divatban, helyettesítő gyártmányok elterjedésében stb. bekövetkezhetnek.

Az ágazati szervek irányító tevékenységének hiányosságai jelennek meg abban is, hogy a funkcionális és tervező szervekhez jutó fejlesztési elképzelésekből hiányzanak az alternatívák, amely nagymértékben nehezíti a társadalmi érdekek érvényre juttatását.

Az előadás befejező része elsősorban a gazdaságtalan-, illetve az átlag alatti jövedelmezőségű termelés visszaszorításának kérdéseivel foglalkozott. Említésre került, hogy a gyártmányszerkezet fejlesztésére vonatkozó ágazati koncepciókból gyakorlatilag hiányzik a visszavonulási stratégia. A helyes fejlesztési politikának az adott korlátozó és változó feltételek miatt szerves része kell legyen a visszafejlesztési koncepció is. A változó feltételek jellegzetes példájaként az energiasztruktúrát érintő tendenciák említhetők meg, amelyek jelentős fejlesztési változtatásokra kényszerítettek. Az előadó ugyanakkor hangsúlyozta, hogy a visszafejlesztés az igen komoly gazdasági érdekek mellett jelentős emberi problémákat

okozhat. Ezért a megfelelő társadalmi háttérrel, gazdasági ösztönzést az irányítás valamennyi szintjén biztosítani kell.

Hozzászólásában Dr. Bakos Zsigmond egyetértett a felületei tevékenységet érintő kritikák zömével. A hiányosságok fő okát részben abban látja, hogy nem kellőképpen tisztázott az ágazati döntések objektív háttérének kérdése, másrészt, hogy "még nem találtuk meg a tervutasítás helyett a komplex szabályozás módját". Így adódhat, hogy az ágazatok több esetben kénytelenek a hatékonyságot bizonyos fokig figyelmen kívül hagyó döntéseket hozni. A visszafejlesztés ügye is csak az árkérdések, az ellátási színvonal tartása, a hatékonyság fokozása és egyéb népgazdasági érdekek komplex figyelembevételével vizsgálható.

Darvas György hozzászólásában a hatékonyság fokozása és struktúraalakítás szükségessége közötti összefüggésekkel foglalkozott. A felszólalásában hangsúlyozta, hogy külkereskedelmi strukturánk feltétlenül átalakításra szorul. Felhívta a figyelmet arra, hogy az exportunkban jobban érvényesíteni kellene a munkaerő-takarékosság elvét. Az elmúlt 25 évben ugyanis lényegében "többlet-munkaerőt exportáltunk" azzal, hogy kivitelünket aránytalanul nagy munkaerő-fordítással termeltük ki. E kérdés megoldása bizonyára enyhítené belső strukturális gondjainkat is. Kiemelte továbbá a strukturaváltozás és a tudományos technikai haladás eredményeinek alkalmazása közötti összhang fontosságát. Véleménye szerint a kutatásnak arra a kérdésre is választ kell adnia, hogy mi az, amit nem érdemes fejleszteni, illetve gyártanunk.

A vállalati tartalékok feltárásával, mint a struktúraaváltoztatás egyik fontos eszközével foglalkozott dr. Nagy György is hozzászólásában. Aláhuzta, hogy e téma nem tekinthető kizárólag vállalati kérdésnek, példaként említette vállalata egy ilyen bázisra alapozott fejlesztésének gondjait.

A Szakosztály elnöke zárszavában összegezte az ankét főbb tanulságait, és utalt arra, hogy a téma különböző összefüggéseit további rendezvények tárgyát fogják képezni.

Németh Péter

## A NEMZETKÖZI GAZDASÁGI SZERVEZETEK PROBLÉMÁI

1973. júniusában 3 napos nemzetközi konferenciát rendeztek Prágában "A nemzetközi gazdasági szervezetek és intézmények létrehozásának és működésének problémái" címmel.<sup>1/</sup> A konferencián az európai KGST-országok és Mongólia delegátusai vettek részt, továbbá a már működő két-, ill. többoldalú nemzetközi vállalatok és egyéb intézmények, valamint a Nemzetközi Beruházási Bank és a Gazdasági Együttműködés Nemzetközi Bankjának képviselői.

Megnyitójában V. Brandeis, Csehszlovákia főbírája hangsúlyozta, hogy az államközi gazdasági szervezetek és nemzetközi vállalatok, egyesülések fontos eszközei az egyes népgazdaságok egymáshoz való közelítésének. E szervezeteknek kell megtenniük a döntő lépést a szocialista közösség gazdasági fejlettségi szintjének és fejlődési ütemének kiegyenlítésére. Emlékeztetett arra, hogy a Komplex Program elfogadása előtt is léteztek - jórészt bilaterális formában - államközi gazdasági szervezetek, amelyek a koordinációt saját ágazatukban voltak hivatva megvalósítani. A jó tapasztalatokra alapozva rendelkezett tehát a Komplex Program úgy, hogy meg kell teremteni a gazdasági és jogi feltételeket a közvetlen - minisztériumok és más állami szervek szintjén történő - együttműködésre, beleértve a gazdálkodó, a műszaki-tudományos és a tervező szerveket is.

A közvetlen kapcsolatok létrehozásának alapvető feltétele a megbízható, szilárd jogi pillérek megteremtése. Fontos jogi kérdés e szervek felhasználási, elosztási rendje és a külkereskedelmi jog kérdése, hiszen a résztvevő országok mindegyikében állami monopólium a külkereskedelem. Továbbá egyértelműen tisztázandó jogilag a gazdálkodás folyamatos finanszírozásának, az aktívák tulajdonjogának és a káderek fizetésének, valamint alkalmazásának kérdése.

A továbbiakban az előadások és hozzászólások során a következő témákban fejtették ki véleményüket a résztvevők:

1. A nemzetközi gazdasági szervezetek lényege és azok osztályozása.

---

<sup>1/</sup> A konferenciát a csehszlovák Gépipari Technológiai és Gazdaságtani Kutatóintézet és a KGST Szocializmus Közgazdasági Problémái Nemzetközi Intézete rendezte. A konferencia anyagát a fenti címmel oroszul publikálták (Prága, 1974. 393 oldal).

2. A nemzetközi gazdasági szervezetek tevékenységének tapasztalatai.
3. A nemzetközi gazdasági szervezetek létrehozásának és működésének közgazdasági problémái.
4. A nemzetközi gazdasági szervezetek kialakításának és tevékenységének szervezeti-jogi aspektusai.

Mind az előadások, mind pedig a hozzászólások természetesen túlkrözték azokat a különbségeket, amelyek az egyes országok eltérő érdekeit fejezik ki az integráció egyes elemével kapcsolatban, vagy az illető országok gazdasági mechanizmusának eltéréseiből származnak. Egységes volt azonban a résztvevők véleménye a tekintetben, hogy az integráció teljes kibontakoztatása nem képzelhető el a tagországok gazdasági-, műszaki-tudományos-, tervező- stb. szerveinek közvetlen együttműködése nélkül.

Több résztvevő véleménye szerint a nemzetközi vállalatok feladata az ágazati és termékspecializáció megvalósítása, az integráció meggyorsítása. Az ilyen vállalatok létrehozásánál igen fontos szem előtt tartani a rentabilitást. E vállalatok létrehozása előtt tehát gazdasági számításokat kell végezni, vajon előnyösebb-e (együttes) közös vállalatokat létrehozni, mint esetleg - kisebb méretű - analóg nemzeti vállalatokat létesíteni. Különösen a tőkebefektetés, a valutagazdálkodás, a termelési költségek színvonala és a termelékenység érdemelnek előzetes összehasonlító elemzést. Ebben a gondolatmenetben a nemzetközi és a nemzeti gazdasági szervezetek egymás alternatíváiként képzelhetők el.

Ma még csak részben jöttek létre azok az előfeltételek, amelyek elősegíthetik a közös vállalkozások számának gyorsabb ütemű szaporítását. Így szerepük az integráció elmélyítésében ma még nem jelentős. Jelenleg alapvető ellentmondás van a termelőeszközök szocialista nemzeti tulajdona és a termelés internacionalizálása között. Egyes előadók rámutattak arra, hogy a szocialista rend alapjában internacionalista, ugyanakkor a népgazdaságok országonkénti tervszerű irányítása nemzeti protekcionista jellegű. A tervek nemzetközi szintű összehangolása mellett fontos szerep vár a szocialista nemzetközi vállalatokra is. Ezek elterjedését segíti, ha az egyes országok vállalatai érdekeltőbbek a termelés nemzetközi szintű specializációjában és ezen keresztül az önköltség és az árak csökkentésében.

A tagországok belső gazdaságirányítási rendszere a folyamatos reformok ha-

tása alatt állandóan változik, alakul. E reformokról az egyes országok kölcsönösen tájékoztatják egymást, az áttekintést azonban megnehezíti, hogy e reformok megvalósítása általában több évet vesz igénybe, különböző ütemben valósul meg.

A KGST integráció mechanizmusában a piac kategóriája kisebb szerepet játszik, mint az egyes népgazdaságok szintjén, s ez akadályozza a nemzetközi munkamegosztás fejlődését. Nem érvényesülnek megfelelően a piac, az árak, a kereslet-kínálat, a hitel, a kamat és a valutaárfolyamok kategóriái. A belső és a nemzetközi árak elszakadása bonyolulttá teszi a vásárlóerők tényleges paritásának értékelését, pedig ezeknek fontos szerepük volna abban, hogy a termelők mindenütt a szükségletek jobb kielégítésében váljanak érdekeltté.

Az integráció vállalati szintű elmélyítéséhez fontos feltételnek tekintik annak a jogi problémának a megoldását is, amely - a centralizált kapcsolattartás kodifikálása miatt - jelen pillanatban nem teszi lehetővé a vállalatok közötti közvetlen tárgyalásokat. A vállalatok közötti közvetlen tárgyalási jognak ki kellene terjednie egészen addig, hogy a résztvevők új nemzetközi szervezeteket hozhassanak létre, vagy döntsenek a specializációt és kooperációt érintő kérdésekben.

Néhány felszólaló felhívta a figyelmet arra, hogy az 1960-as évek elején elfogadott specializációs ajánlások nem alkalmasak arra, hogy biztosítsák a termelés internacionalizálásának folyamatát. Elemezve az elmúlt évtizedek fejlődését, kiemelték, hogy már a háborút közvetlenül követő években létesültek ún. vegyes vállalatok Bulgária, Magyarország, Mongólia és Románia részvételével. Ezek az önálló elszámolás alapján működő jogi személyek voltak, rendszerint két ország tulajdonában. Az integráció teljesebb kibontakozása e vállalatok modernebb változataival képzelhető el.

Más hozzászólók annak a véleményüknek adtak hangot, hogy a jövőben (az elkövetkező 15-20 évben) is nemzeti tulajdonban maradnak a termelés eszközei, de megjelennek már a közös termelő-értékesítő és tudományos-technikai objektumok, amelyekben közös tulajdonu lesz minden aktív. Míg az egyes népgazdaságok irányítási rendszerében közgazdasági és direktív jellegű szabályozók vegyesen kerülnek alkalmazásra, a közös szervezetekben a szerződéses és megegyezési formák jutnak majd nagyobb szerephez.

Több felszólaló különböző szempontok szerint osztályozta a már működő közös, nemzetközi szervezeteket. Csoportosítási ismérvként felhasználható a részt-

vevők száma, a szervezet jellege (tanácsadó, műszaki fejlesztési, gazdálkodó stb. szervek), és még jónéhány más szempont. Az alábbiakban az egyik szovjet felszólaló (J. Kormnov, Szovjetunió) összefoglalását mutatjuk be:

#### A nemzetközi gazdasági szervezetek fajtái

Alanyak szerint (a résztvevők jogi helyezete alapján):	Gazdasági szervek	Együtttes vállalatok	Államok, mint polgári jogi sze- mélyek	Egyik ol- dalról az állam, má- sik oldal- ról gazda- sági szer- vek
A résztvevők száma szerint:	Kétoldaluak		Sokoldaluak	
A vállalat és te- lepeinek elhelyez- kedése szerint:	Egy országban		Több országban	
Fő funkciójuk (alap- vető tevékenységük szerint):	Közvetlen gazdasá- gi tevékenység		Koordináló tevé- kenység	
Külkereskedelmi és értékesítési jog szerint:	Nemzeti külkeres- kedelmi szerveken keresztül		Önállóan elszámó- ló közös értékesi- tési egységen ke- resztül	
Tevékenységük strukturája sze- rint:	Egy ágazatot érint		Több ágazatot érint a) Horizontálisan b) Vertikálisan (ércbányászat)	

Kifejtettek olyan véleményt is, hogy az állam a nemzetközi termelési egye-  
sülésekben azáltal vegyen részt, hogy megszabja annak jogkörét, ellátja anyagi  
forrásokkal, munkaerővel stb., s e nemzetközi termelési szervezetek mint ál-  
lamközi szervezetek működnek a közös, államközi tulajdon alapján. Mivel csak  
e közös nagyvállalatok tudják kihasználni a maga teljességében a tudományos-  
technikai forradalom nyújtotta lehetőségeket a termelés mennyiségét és minőség-

gét illetően, világos, hogy döntő szerepük lesz a szocialista és a kapitalista társadalmi rend közötti gazdasági versenyben.

Több küldött felhívta a figyelmet arra, hogy a maguk viszonyai között az iparilag fejlett monopoltókérs országok és egyes társaságok is törekednek hatalmas méretű nemzetközi érdekeltségű vállalatok létrehozására a hatékony tömegtermelés érdekében. A versenyben maradás is megkívánja, hogy a szocialista közösség is kihasználja a termelés internacionalizálásának kedvező lehetőségeit.

Több hozzászóló - elsősorban az érintett szervezetek képviselői - hosszabb, rövidebb felszólalásban ismertette szervezete eddigi eredményeit. Így sor került a Nemzetközi Golyóscsapágyipari Együttműködés Szervezete, a Haldex, az Intranszmas, az Intermetall, az Agromas, az Interatominsztrument és a Druzsbá eredményeinek, lehetőségeinek ismertetésére is.

M. V. Szenyin, a KGST Szocializmus Közgazdasági Problémái Nemzetközi Intézetének igazgatója a három napos szimpózium zárásaként pozitívan értékelte a konferencia tényét és a viták tárgyszerűségét. Megjegyezte, hogy az integráció elméleti problémáinak feltárása terén jelentős előrehaladás történt, de még számos olyan megválaszolásra váró kérdés maradt, amelyek a nemzetközi gazdasági szervezetek hatékony működése szempontjából nagy jelentőséggel bírnak és további intenzív kutatást kívánnak.

Dénes Iván

## NEMZETKÖZI TANÁCSKOZÁS A MUNKA, A TELJESÍTMÉNY ÉS A BÉREZÉS KÉRDÉSEIRŐL

A Termelékenységi Szolgálatok és a Személyzeti Vezetés Európai Társasága ez év szeptemberében Hollandiában, Amsterdamban rendezte meg a fenti témában 2-3 évenként ismétlődő, sorozatában harmadik konferenciáját. A tanácskozáson 460 fő vett részt, ennek nagyobbik felét 21 külföldi - köztük 3 szocialista - ország képviselői alkották. A délutánonkénti párhuzamos vitafülék e nagy létszám mellett is lehetővé tették a fontosabb kérdések alapos megvitatását.

A konferencia a problémakört az alábbi témákra bontva tárgyalta: jövedelem-elosztás, munkaértékelés, teljesítménynormák, teljesítményértékelés és bérezési rendszerek. A különféle elemek összefüggéseit, tematikai kapcsolatukat a következő oldalon látható ábra szemlélteti.

Az alábbiakban az elhangzott 36 előadás és a viták gazdag anyagából a hazai viszonylatban leginkább figyelemre érdemes problémákról; a normázásban és a bérezésben mutatkozó irányzatokról és gondolatokról számolunk be, különös tekintettel e kérdéseknek a munkások motiválásában és a munkaszervezésben betöltött szerepére.

Áttekintve az elmúlt 6 évben ugyanebben a témakörben tartott konferenciák anyagait, szembevetendő a változás<sup>x/</sup>. A két előző összejegyzés alkalmával a munkaértékelés, a teljesítménybecslés stb. technikája, módszertani megoldásai álltak a középpontban. Ezuttal viszont - bizonyos mértékig az eredeti tematikai célkitűzéstől eltérően - a motiváció, az érdekeltség, a munkáltató-munkás összhang megteremtése került a figyelem középpontjába, s a normázási, bérezési, munkaértékelési stb. módszerek változatait és hatékonyságát is elsősorban e kérdések szempontjából elemezték.

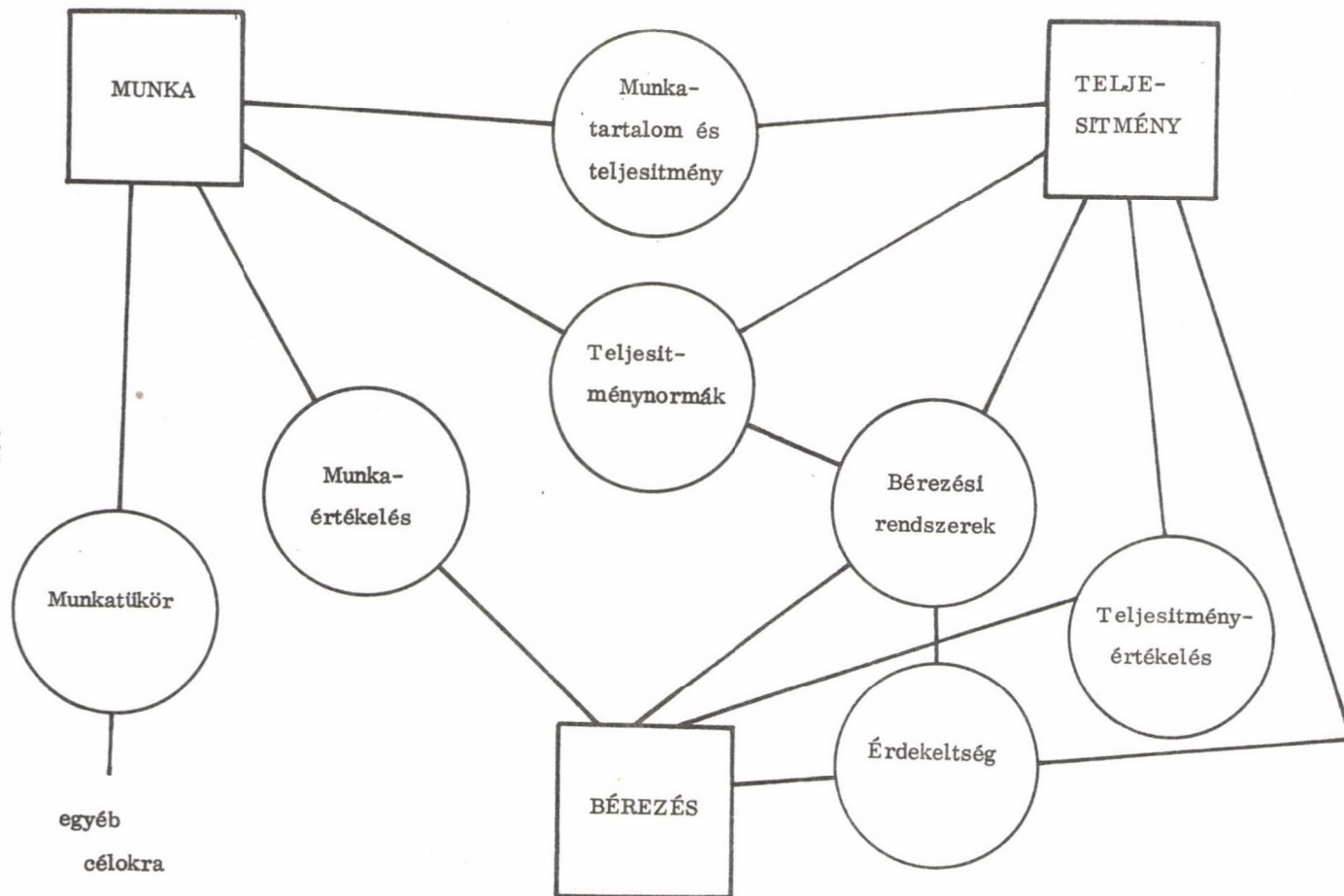
### Normák

A norma és a bér összefüggésében az alábbi kérdésekben bontakozott ki széles körű vita:

---

<sup>x/</sup> A korábbi konferenciák ismertetését lásd: Ipargazdasági Tájékoztató, 1969. 8. sz. 147-155. old., Ipargazdasági Szemle, 1972. 1. sz. 101-106. old.





- a normák elég precíz-e ahhoz, hogy a bérezés alapjául szolgáljanak, illetve lehet-e ilyeneket egyáltalán képezni,
- a normázás és a bérezés kapcsolata nem csupán gazdasági jellegű, hanem motivációs problémákat is tartalmaz,
- egyáltalán mit, milyen pontosságu előírást nevezzünk jó normának, célszerű-e nagyobb pontosságra törekedni.

J. R. de JONG (Hollandia) előadásában hangsúlyozta, hogy meg kell különböztetni a munkával kapcsolatos adatok meghatározásának igényét, módszerét, az adatok felhasználásának módszerétől; azaz a munkavégzésről gyűjtött adatok rendeltetése nem feltétlenül az, hogy a munkások teljesítményének és főleg bérezésének alapját képezzék.

Nem kapott megfelelő hangsúlyt viszont az a kérdés, hogy a norma pontossága és a bérezési forma erősen összefügg. KORDASZEWSZKI (Lengyel Népköztársaság) vetette fel, hogy először a norma, illetve a teljesítménykövetelmény funkcióját kellene meghatározni. Vagyis előbb el kell dönteni, hogy a norma vezetési, tervezési, vagy személyi (egyéni vagy csoport) teljesítmény ellenőrzési, ill. bérezési célt szolgál-e, s ennek megfelelően kell meghatározni a konkrét módszert.

J. R. de JONG nagy vitát kiváltó előadásának egyik tézise az volt, hogy laza normákra nincsen szükség, mert több a negatív hatásuk, mint a hasznuk, s ezért ilyen normákat csak a tervezéshez, a felső vezetés számára szükséges és hasznos kidolgozni. (Laza normákon a legtöbben globális, és irányelv pontosságu normákat értettek.) Felmerült az is, hogy milyen legyen az újabban alkalmazott különféle részleges teljesítménybérezési formáknál (ld. később) a teljesítménykövetelmény meghatározására szolgáló normák pontossága.

J. J. v. DLICK (Hollandia) szerint a teljesítménykövetelmény lehet általános és hosszabb távu, nemcsak aprólékos normaelőírás jellegű. Ez a megállapítás egyben mint ajánlás hangzott el a munkagazdagítással és általában a munkást mechanikusan a termelési gépezet apró csavarjának tekintő szemlélettel szemben.

Az egyik svéd hozzászóló szerint az autópárhán - ahol megszüntették az egyedi normázást - változatlanul végeznek mély elemzéseket. A normáldók, mint irányértékek ismeretesek is a munkahelyen, de a munkásokat nem ösztönzik köz-

vetlenül - bérrel összekapcsoltan - ezek betartására. (A cél: a munkaszervezés javítása.)

J. R. de JONG foglalkozott a normák meggyőzőbbé, azaz a munkások számára elfogadhatóbbá tételének módszereivel is. Eszerint a normákat célszerű

- megbeszélni a dolgozókkal, ugyanakkor
- hasznos bevonni az adatgyűjtésbe az érintetteket és megmagyarázni, hogy milyen technológiai paraméterekre és munkamódszerre épült a teljesítményelőírás és végül ajánlatos
- bizonyos határok között figyelembe venni a szubjektív véleményeket is.

A normák elfogadhatóbbá tételére ajánlott néhány további módszer:

- globálisabb, nagyobb területet átfogó, nagyobb játéklehetőségű, de nem pontatlanabb normák megállapítása (mintegy 130 %-os limittel);
- csak a normáktól való tartós eltérés esetén helyes ellenintézkedéseket hozni, míg a  $\pm 5$  %-on belüli szóródást nem kell figyelembe venni;
- a mennyiségi normák mellett célszerű minőségi normákat is alkalmazni (az előadó megjegyzése szerint ez költséges, de kifizetődő).

Összefoglalva: a normákkal kapcsolatosan kétirányú tendencia figyelhető meg. Egyrészt nő az igény a szabatos előírások iránt (munkaszervezési célokból), ugyanakkor csökken a normák és a bérezés összekapcsolásának igénye. A vitában az az álláspont alakult ki, hogy globális, hosszabb időszakra érvényes, főleg teljes munkafázisokat vagy egész munkacsoportok tevékenységét egy tételben tartalmazó, de kidolgozásuk módját tekintve teljes analitikájú, illetve nagy pontosságfokú normák kidolgozása szükséges, függetlenül azok bérezési felhasználásának konkrét módjától.

### Bérformák

A teljesítménybérezés új utjainak intenzív keresése kb. 10 év óta téma a nyugati országokban; főleg Nagy-Britanniában, Svédországban és a Német Szövetségi Köztársaságban folytatnak ilyen vizsgálatokat, ugyanis ezekben az országokban volt a legmagasabb az akkord (egyeses darabbér) alkalmazása (55-70 % körül).

Az új bérezési irányzatokat kivétel nélkül az jellemzi, hogy a javasolt bérformák az egyeses darabbér és az időbér (flx órabér) között helyezkednek el,

megkísérelve mindkettő hátrányait kiküszöbölni, illetve előnyeit felhasználni.

A konferencián a legnagyobb érdeklődést a Svédországban lefolytatott kísérletek és az ezek tapasztalatairól beszámoló szakemberek felszólalásai keltették.

R. LINDHOLM (Svédország) arról számolt be, hogy 1973-ban Svédországban az összes munkaórák kb. 40 %-át időbérben, 30 %-át egyenes darabbérben, 30 %-át különféle prémios formában fizették.

Az egyenes darabbérről történő letérés, az új utak keresésének fő okai:

- a bér jobban illeszkedik a termeléshez (a darabbér merev),
- a szakszervezetek követelése,
- a munkaszervezés fejlődése, a munkaformák módosulása,
- az integráció követelménye (ezen elsősorban a munkás és a munkaadó "harmonizálása" értendő, másrészt az, hogy nem elegendő egyoldalúan csak a munkakialakító mérnökökre bízni a norma és a bérforma meghatározását).

Egy Svédországban gyakorlatban végrehajtott bérformaváltoztatás (két üzemben végzett kísérlet) során azt tapasztalták, hogy amikor az egyenes darabbérről áttértek az időbérrre, a termelékenység jelentősen, mintegy 15-25 %-kal csökkent. Ugyanennek a kísérletnek a keretében, amikor később áttértek az időbérről a prémios havi bérrre, az eredeti darabbéres állapothoz képest ugyanakkora termelékenységnövekedés lépett fel, mint amekkora csökkenés volt az időbérezésnél.

A szakemberek minden vállalatnál keresik az eredmény szerinti bérezés változatos formáit. Megítélésük szerint nincsen egyetlen, mindenütt alkalmazható modell; lényeg a flexibilitás és a csoportmunka lehetőségének a biztosítása. Általában igyekeznek a munkásokat érdekeltté tenni a többlettermelésben, például a nyereségből történő részesedéssel is, de ezt sohasem negatívan. (A rizikót nem hárítják át a munkásokra.)

Svédországban a leginkább elterjedt bérrendszer strukturája a következő: a bér mintegy 70 %-át valamilyen munkabesorolási rendszer (munkaértékelés, a munkakörülmények mérlegelése) szerint határozzák meg, kb. 15 %-át személyi jellegű pótlék formájában fizetik ki és végül mintegy 15% a teljesítményarányos bér.

A megbeszélések során tisztázódott az a kérdés is, hogy az az irányzat,

amely szerint számos üzemben a munkásoknál is havi bérfizetésre térnek át, nem érinti magát a bérformát, tehát azt, hogy akkord-, megállapodásos vagy más bérezést alkalmaznak.

A leggyakrabban alkalmazott utípusu bérformák a megállapodásos bér, a program-bér és a penzumbér.

W. SCHAEFER (Német Szövetségi Köztársaság) ismertetése szerint a megállapodásos-bér fix bér, de meghatározott teljesítménykövetelményhez kötve, amelyet bizonyos időszakon belül átlagként kell teljesíteni. Ha tartósan nem tartható be, úgy a munkaadó és a munkavállaló megvitatják és esetleg megegyeznek módosításában. A program-bér hasonló; az alapbérhez bizonyos mérvű teljesítmény szerinti többlet adódik, amelyet mindaddig kap a dolgozó, amíg a programot teljesíti.

Az előadó szerint a két bérforma leglényegesebb különbsége, hogy az előbbi az egyén és a vezetés, az utóbbi pedig egy munkacsoport és a vezetés közötti megállapodás alapján történő javadalmazás. Megítélése szerint mindkét formánál előny a munkás számára a nagyobb biztonság; előre ismeri, hogy az elkövetkező időszakban (a feladat teljesítése esetén) mire számíthat. A vezetés számára is jó, hogy előre számíthatók a költségek, szemben a darabbér kiszámíthatatlan ingadozásával.

A penzumbér a Bedaux-rendszeren alapszik: hat bérkategória van és aszerint, hogy a munkás a penzumot az előírt (hosszabb) időszak alatt hogyan teljesítette, léphet át magasabb bérkategóriába s ez ösztönöz. (Tehát a többletteljesítés esetén nem direkt többletbért kap, hanem "magasabb osztályba" léphet.) A munkáltató és a munkás közötti megállapodás tárgyát képezi a fokozat és az időtartam meghatározása (utóbbi általában 6-12 hónap).

#### A norma és a bérforma szerepe a technika és a munkaszervezés fejlődésében

Számos előadó hangoztatta, s a viták alapján általános következtetésként levonható, hogy minél inkább a technika, az alkalmazott technológia határozza meg a munkafolyamatok hatásfokát, annál jelentősebbé válik a munka műszaki szempontu elemzése (azaz a technikai intenzitást meghatározó paraméterek gondos ki-munkálása és ellenőrzése). Ugyanakkor a munkást - a múlttal szemben - ke-

vésbé ösztönzik mechanikus időmegtakarításra és intenzitásnövelésre. Ehelyett megfelelő eszközökkel a hatékony munkavégzésre (a munkaeszközök termelékenységének jobb kihasználására) kell motiválni. Ez a jelenlegi utkeresés fő tárgya.

H. WEIL (Német Szövetségi Köztársaság) is azt emelte ki, hogy nem a bérforma a meghatározó szerep, hanem a munka szervezethez való viszonya az alapvető. Ezzel az elvvel függ össze az a szemléletváltozás is, amely szerint a nem kielégítő teljesítményért az utóbbi időben nem elsősorban a munkást, hanem a vezetést teszik felelőssé.

Egy svéd résztvevő figyelemreméltó megállapítása volt a munkaszervezés és a bérforma összefüggő fejlesztéséről a következő: "minél magasabb színvonalu a szervezethez való viszonya, annál szabadabb, függetlenebb a munkás, annál kisebb mértékű a kiszolgáltatottsága és annál több lehetősége van tényleges teljesítményének kifejtésére."

Ugyancsak a bérforma és a szervezés összefüggését emelte ki az a közlés, hogy a legtöbb svéd üzemben, ahol új bérformára térnek át, Industrial Engineering<sup>x/</sup> részleget létesítenek, s ennek feladata a komplex előkészítés.

H. PORNSCHLEGEL (Német Szövetségi Köztársaság) hangsúlyozta; előrelépés lenne, ha a gyakorlat alkalmazná az analitikus besorolási módszerek elveit a munkahelyek kialakításakor és ezek ergonómiai nézőpontu racionalizálásakor.

Más szakemberek részéről is többszörösen visszatérő gondolat volt, hogy a munkaértékelés alkalmazásában is elsőrendű fontosságú a munkaszervezés tudományos megalapozása. Ezzel összefüggésben felvetődött, hogy a munkaértékelés alkalmazása összefügg a szervezeti megoldással is. Például önálló csoportmunka esetében a munkaértékelésnek egyáltalán nincs bérezési jelentősége; kérdés, ez esetben egyáltalán szükség van-e rá.

H. PORNSCHLEGEL szerint a nyugati országokban a korábban előnyben részesített bonyolult, analitikus munkaértékelési módszereket napjainkban egyszerűbb formák váltják fel. Ez viszont ellentétben van a tudományos megalapozottnak a mind nagyobb bonyolultság irányába ható tendenciájával. Ugyancsak vál-

---

<sup>x/</sup> E részleg feladatköre; az új gyártási technológia meghatározása, a gyártási rendszer, az anyagmozgatás, az egyes munkahelyek felszerelésének és elrendezésének kialakítása, a munkarendszer, a normák, a bérezési forma meghatározása.

tozás, hogy a munkaértékelés súlypontja az eddig domináns munkakörülményekről napjainkban ismét eltolódott a képzettség irányába. (A probléma valószínűleg összefügg - bár ezt az előadó nem fejtette ki - a technika fejlődésével, a teljesen gépies munkák arányának csökkenő tendenciájával.)

Általában vita folyt arról, hogy aktuálisak maradnak-e a különböző analitikus munkaelemzési, értékelési, normameghatározási módszerek akkor is, ha közvetlen, részletes teljesítménykövetelmény előírásról, illetve az ezekhez kapcsolódó darabbékekről általában letérnek.

T. T. PATTERSON (Nagy-Britannia) a munkavégzés általános módosulásának jellegzetes példájaként mondta el egy 10 személyes, nem mechanizált szalagmódszerrel működő üvegtöltő munkahely esetét, ahol a munkásnőknek férfi művezető diktálta az ütemet, mindenkinek meghatározva a saját részműveletét. Egyes ütemeknél órási volt a fluktuáció. Az elemzés után a csoportvezetői posztot megszüntették. Az egész munkacsoportnak ugyanazt a teljesítményt kellett elérnie, mint korábban, de rájuk bízták, hogyan osztják be és hogyan váltják egymást. Ily módon kialakult egy óránkénti belső váltási és pihenési rendszer, és bevezették a csoportberezést. Annak érdekében, hogy a munkásnők figyelemmel tudják kísérni a teljesítményt, a mindenkori tényleges állapotot egy, a falon elhelyezett tábla mutatta. A munkacsoportban a probléma megszűnt.

Összegezve, a konferencia anyagai alapján úgy tűnik, hogy a bér és a norma szerepének megítélésében elvi változás következett be. A normát ma már nem elsősorban mint költségtényezőt, illetőleg mint a bérköltségek csökkentésének eszközét vizsgálják, elemzik. Megmaradt ugyan az ösztönzési igény a termelékenység növelésére, azonban a fő problémává a munkások magatartása, általános érdekeltsége, motiváltsága vált. Ebben a szituációban a bér sokkal inkább a munkáltatók és a szakszervezetek harcának, illetve megállapodásának függvénye, semmint valamilyen egzakt és szoros normakövetelményhez kapcsolt javadalmazás.

Dr. Parányi György

## BIBLIOGRÁFIA AZ IPARGAZDASÁGI KUTATÁSOKRÓL

Az MTA Ipargazdasági Bizottsága a korábbi évekhez hasonlóan 1974-ben is felmérést készített az ipargazdasági kutatásokról, azzal a céllal, hogy elősegítse a kutatóhelyek közötti kölcsönös tájékoztatást és együttműködést, valamint a későbbiekben a kutatási eredmények gyakorlati felhasználását. Az előzetes tájékozódás során ugyanis a Bizottság azt tapasztalta, hogy az Országos Távlati Tudományos Kutatási Terv kiemelt főirányai keretében folyó koordináció az ipargazdasági kutatások jelentős részét nem fogja át.

A felmérés a korábbi gyakorlathoz hasonlóan az ipargazdasági kutatásokhoz sorolt minden olyan vizsgálatot, amely az ipar (az egyes ipari ágazatok, vállalatok) helyzetére, fejlődésére, fejlesztésére, az ipari gazdasági munka elvi, módszerbeli vagy gyakorlati problémáira irányul.

A felmérés eredményeit összegező 70 oldalas kiadvány két részből áll: első része az 1972-1973 évi fontosabb kutatási publikációk és jelentések, második része a folyamatban lévő kutatások jegyzékét tartalmazza. Utóbbiaknál a kutatóhely megjelölése, a kutatás megnevezése, a (vezető) kutató neve és a kutatás tervezett befejezési időpontja szerepel. Mindkét rész csoportosítása az alábbi kilenc témakör szerint történt: vállalati gazdálkodás; vezetés; munkaerőgazdálkodás; szervezés; értékesítés; tervezés, prognosztizálás; iparfejlesztés, ipari struktúra; hatékonyság, gazdaságossági vizsgálatok; egyéb.

A felmérésben való részvétel ezuttal is önkéntes volt, s a kutatóhelyek maguk jelölték ki számbavételre ajánlott, fontosnak ítélt publikációikat és folyamatban lévő kutatásaikat. A jegyzék ez alkalommal 27 intézmény részéről 440 bibliográfiai tételt és 224 folyamatban lévő kutatást foglal magában.

A kiadványt a Bizottság megküldötte az érdekelteknek; további érdeklődők részére az MTA Ipargazdaságtani Kutatócsoport Könyvtárában rendelkezésre áll.



# SZAKIRODALOM

Hajtó Aurél - Terplán Kornél: A dinamikus termelésirányítás modulrendszere<sup>1/</sup>

A modul fogalma, alkalmazása főként a technikában terjedt el. A szerzők a több célra felhasználható, önmagukban zárt rendszertechnikai egységekből álló rendszert tekintik modulrendszernek. A termelésirányítás során egy ilyen rendszer előnyeit főként a realizálás alkalmával szerzett tapasztalatok viszonylag egyszerű megvalósításában, illetve az alacsonyabb költségekben látják. A könyv a dinamikus jelleg biztosításának két módját emeli ki. Az egyik a termelési feladat több lépésben való megközelítése. A másik, hogy a rendszer folyamatosan észleli a termelési folyamat esetleges eltéréseit az előírásoktól és a zavarok elhárítása érdekében beavatkozik a termelési folyamatba.

A korszerű számítógépes termelésirányítás igénye - kissé megkésve ugyan - egyre inkább és egyre szélesebb körben terjed hazánkban is. A számítógépes termelésirányítás rendszere, struktúrája, működése ugyanakkor sok nagyvállalatnál vállalati szakember előtt sem teljesen tisztázott. Ennek több oka van. Számos publikáció a termelésirányításnak csak egyes vonatkozásait tárgyalja, a módszer átfogó ismertetése nélkül. Más esetekben a matematikai eszmefuttatások nyomkövetése okoz nehézségeket. Problémát jelent, hogy az ezt a kérdést színvonalasan tárgyaló - nem túlzottan terjedelmes - magyar nyelvű szakirodalom meglehetősen sok, csak szűkebb körben ismert szakkifejezést használ, többnyire anélkül, hogy ezek tartalmát részletesebben kifejtené.

Hajtó Aurél és Terplán Kornél a számítógépes termelésirányításba való bevezetés e problémáinak jó részét sikeresen kiküszöböli. Ezt főként általánosan el, hogy megtalálják az idevágó legfőbb elvek és a gyakorlati megvalósítás során jelentkező feladatok ismertetésének egyszerű arányát. A matematikai levezetéseket az e téren szerényebb ismeretekkel rendelkező olvasó is megértheti.

A ritkábban használt "műszavak" jelentésére magyarázatot adnak, bár néhány további fogalmat is célszerű lett volna - akár a függelékben, akár lábjegyzetként - definiálni vagy részletesebben megmagyarázni.

A könyv másik erőssége a rendszer szemlélet megvalósítására való törekvés. Az utóbbi időben a "rendszer szemlélet" hangoztatása több területen kissé divattá is vált, mely nem mindig jár együtt a valóban rendszer szemléletű közelítéssel. A szerzők a termelésirányítás rendszer-jellegét komolyan veszik. Arra törekednek, hogy az ebből adódó konzekvenciákat a vállalatok termelésirányítási szakembereiben tudatosítsák.

A könyv négy első fejezete főként rendszertani ismereteket tárgyal. Ezen belül az 1. fejezet a vállalati információfeldolgozás integrált rendszerével foglal

<sup>1/</sup> Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1974. 267 oldal.

kozik. Figyelmünket főként a fejezet végén lévő összefoglaló áttekintések, összehasonlítások keltették fel. Ez egyrészt számszerű ajánlásokat tartalmaz arra, hogy a különböző (gyártási) típusú vállalatoknál mennyiben indokolt a számítástechnika bevezetése. Másrészt - több gépipari vállalatnál végzett felmérés alapján - ismerteti, hogy a számítógépes modulrendszer bevezetése milyen hatást gyakorol különféle vállalati tevékenységekre. A fejezet - az információáramlásra vonatkozó néhány ismertebb megállapítás után - ismerteti több külföldi termelésirányítási modulrendszert. Ezek részletesebb értékelésétől a szerzők eltekintenek. Kiemelik, hogy az előfeltételek különbözősége miatt a tőkés gazdasági viszonyok figyelembevételével kidolgozott termelésirányítási modulrendszerek felhasználása, a tervgazdálkodást folytató országok vállalatainál nem lehetséges.

A rendszertechnikai alapokról szóló 2. fejezet elején a könyv utal arra, hogy e fejezet ismeretanyaga elsősorban "a rendszerekkel kapcsolatos dinamikus szemléletmód elmélyítését szolgálja". Valójában e fejezet anyaga nem mindig mutat szoros kapcsolatot a könyv egészével. Továbbá nem szerencsés, hogy a rendszerek osztályozását illusztráló példák (74. oldal) nem mindig világosak. Pl.: "- determinisztikus és sztochasztikus rendszer (butorozott szoba, illetve egy körzeti orvosi rendelő); - nyitott és zárt rendszer (hosszu távu tervezési rendszer, illetve munkaadagolás optimalizálása). Máskor a példa keveset mond: "- lineáris és nem lineáris rendszer (lineáris egyenletrendszer és nem lineáris egyenletrendszer)". Messzemenően egyet kell érteni a szerzők mértéktartásával, amikor a fejezet végén felhívják a figyelmet a nagy rendszerek áttekinthetőségének, irányításának nehézségeire, optimalizálási kritériumainak tisztázatlanságára, ellentmondásaira.

A 4. fejezet a termelésirányítási rendszerrel közvetlenebbül összefüggő fogalmakkal, illetve a termelésirányítási részrendszer működésével foglalkozik. A számrendszerekről adott ismertetés főként a számítástechnika alkalmazásában kisebb tapasztalattal rendelkező olvasó számára foglalja össze szemléletesen a szükséges tudnivalókat. A fejezet további része hasznos s nélkülözhetetlen információkat közöl a darabjegyzék-, a munkahelyek-, a műveleti tervek-, illetve az alapadatok kezelése alrendszerek működéséről.

A termelésirányítási rendszer gyakorlati megvalósítását tárgyaló 6. fejezetből főként a rendszer fokozatos bevezetésének (6.3 alfejezet) mértéktartó ajánlását szeretnénk a magunk tapasztalatai alapján is aláhuzni. A szerzők az 5. és 7. fejezetben közlik legfontosabb mondanivalóikat. Ezek a könyv legsikerültebb fejezetei. Az 5. fejezet a gyártás előkészítését és végrehajtását teoretikusan megalapozva, egyben a gyakorlati problémákat szem előtt tartva tárgyalja. Véleményünk szerint a két (elméleti és gyakorlati) közelítés termékeny összhangja ebben és a 7. fejezetben érvényesül leginkább. Az 5. fejezetben belül főként a termelésirányítás fázisai (termelés - tervezés - programozás - finom programozás - végrehajtás), a határidőzés-, valamint a visszajelzések alrendszere alfejezetekre hívnánk fel az olvasó figyelmét. Továbbá, a 179. oldalon lévő táblázat a problémamegoldási módszerek felhasználási területeiről is szemléletes összeállítást tartalmaz (bár véleményünk szerint a nem lineáris programozás és különösen a szimuláció felhasználási lehetősége a feltüntetettnél szélesebb körű).

A 7. fejezet először - a finom programozás példáján bemutatva - vizsgálja a költségek szempontjából optimális (azt közelítő) programozási intervallumokat. Ezt a rugalmas és merev felujtási stratégiák felhasználásával közelíti, mate-

matikai eszközök segítségével. A fejezet második fele igényes megközelítésben tárgyalja a zavarelhárítás módszerét.

A záró (8.) fejezet - a rendszertervek kidolgozásának ismertetése után, részletes és a realizálást segítő tesztlistát közöl a termelésirányítási rendszertervek alkalmazhatóságának négy problémakörére.

Hajtó Aurél és Terplán Kornél munkája - helyenkénti szerkezeti aránytalansággal együtt is - igen hasznos mű. A könyv a korszerűbb termelésirányítás elterjesztésének fontos, gyakorlati ügyét - igen szerencsés módon - anélkül segíti, hogy ez az elméleti színvonal rovására menne.

dr. Komonyi Zoltán

### Holló Mária: Technika és társadalom<sup>1/</sup>

A könyv két tanulmányt tartalmaz, az első "A technikai fejlődés és a munkaerő szakma-strukturája", a második pedig a "Technika és társadalom" címet viseli. Mint a kiadó előszavában olvashatjuk, e poszthumusz kötetben kiadásra kerülő két tanulmányt Holló Mária nem önálló könyvnek szánta. Együttes kiadásuk mégis indokolt: a szerző ugyanis mindkét tanulmányában a tudományos-technikai forradalom társadalmi vonatkozásainak elemzésére, az e témában tervezett országos kutatási főirány munkáinak előkészítésére vállalkozott.

"A technikai fejlődés és a munkaerő szakmastrukturája" című tanulmány három fejezetre tagolódik. Az első fejezet az aktív népesség demográfiai összefüggéseit tárgyalja, s ezen belül foglalkozik az életkor meghosszabbodásával, valamint ennek a technikai fejlődéssel való összefüggéseivel.

Bemutatja, miként tolóódik el a munkaerő életkor és nemek szerinti struktúrája technikai és társadalmi okokból (pl. az irodai foglalkozások előtérbe kerülése, a magasabb iskolázottság igénye), s a népesség koreloszlása hogyan befolyásolja a szakmastruktúra-változás lehetséges ütemét. Figyelmeztet a szerző, hogy a fejlettebb országok munkaerő struktúrájának alakulásából csak igen óvatosan vonhatunk le következtetéseket hazánk munkaerő-struktúrájának várható alakulására vonatkozóan. Bizonyos tendenciák figyelembevétele mégsem haszon-talan, pl. az, hogy a fejlett országokban (USA, Japán) sok nő került a gyáriparba szak- és betanított munkásként.

A második fejezet a munkaerő iparági, foglalkozási és szakmai struktúrájának a gazdasági fejlődés folyamán végbemenő változásaival foglalkozik. Ezen belül számolni kell mind az egyes országok fejlettségi szintjétől függetlenül világméretekben érvényesülő tényezőkkel (mind a technika fejlődése, a világkereskedelem fejlődése, az emberi élet meghosszabbodása) mind pedig a két világrendszer szerint eltérő tényezőkkel.

Érdekes fejezetet szentel a szerző a foglalkozási csoportok - a "kékzubbonyosok", a szolgáltatásban dolgozók és a "fehérgallérosok" - közötti arányeltolódások ismertetésének, az USA-ban és más iparilag fejlett országokban. A "kékzubbonyosok", vagyis a nem-mezőgazdasági fizikál dolgozók tevékenységi köré-

<sup>1/</sup> Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1974. 314 oldal.

nek megváltozását a gépesítéssel, automatizálással hozza összefüggésbe. A segéd munkások arányának rohamos csökkenésére és a betanított munkások arányának növekedésére is feleletet ad. Általánosnak tekintti a munkáshilányt s ennek fokozódását a fejlett tőkés országokban, s kiemeli a munkaerőprognózisoknak azt a következtetését, hogy a szakmunkások számának az eddiginél is rohamosabb növekedésével kell számolnunk, különösen a karbantartó, javító, szerelő tevékenységek kiterjedése miatt.

A tanulmány harmadik fejezetének tárgya az iskolázottság, szakképzettség és a gazdasági fejlődés kapcsolata. Ebben a fejezetben a szerző összefoglalja az iskolázottság gazdasági hatékonyságának értékelésével összefüggő nézeteket s kritizálja a "human investment" és az oktatási beruházások hatékonyságára vonatkozó vizsgálatokat. Nem véletlen - írja a szerző -, hogy szerte a világon viták tárgya a munkaerő szakképzettsége, ami arra utal, hogy a munkaerő szakmaszerkestrájára általában nem felel meg a korszerű technika változó igényeinek, a munkás nem illeszkedik elég rugalmasan a változó követelményekhez. Ez mind a szakszervezetek, mind a vállalkozó szempontjából alapvető jelentőségű kérdés. A szakképzett munka alapvető szerepének felismerése tükröződik a növekedési modellekben is, ahol a tőke-koefficiens mellett megjelent a "human koefficiens".

A szerző igen jó áttekintést ad az oktatás-gazdaságossági elemzések három fő csoportjáról, ismertetve és kritizálva Schultz, Denison ill. Correa, Sztrumilin, Zsamin és Kovács János számításait, ill. nézetét. Holló Mária szerint az oktatás gazdaságosságának legfőbb kritériuma, hogy az oktatás által kialakított szakmaszerkestra összhangban van-e a népgazdaság egészének ágazati és termelési arányaival. Ezért vonja kétségbe az oktatás beruházási számítások jogosságát, amelyek oksági-mennyiségi kapcsolatot tételeznek fel az oktatásra fordított beruházások és a nemzeti jövedelem fejlődési üteme között.

A második tanulmányban, amely a "Technika és társadalom" címet viseli, a szerző a technika és a társadalom összefüggéseit elméletileg világítja meg. Kifejti, hogy még a tudományos-technikai forradalom értelmezése terén is az alaputak kutatások szintjén állunk. Birálja a technika uralmát hirdető pozitív és negatív mitoszokat. Ugyancsak kritizálja a témával foglalkozó irodalmat, egyrészt azért, hogy túl nagy figyelmet szentel a ma még nehezen felmérhető, távolabbi jövőt érintő hatásoknak, másrészt, hogy kevesebbet foglalkozik azzal a kérdéssel, hogy hogyan kell hasznosítani, ill. figyelembe venni a technikában rejlő lehetőségeket és veszélyeket. Vitázik az olyan jövőkutatókkal, akik egy mutatóval, pl. az egy főre jutó nemzeti jövedelem mutatójával fejezik ki a gazdasági és társadalmi fejlődés valójában igen sok dimenzióval jellemezhető szintjét, ezáltal leszűkítve a sokfajta lehetséges jövő felvázolását. Helyesen fejt ki véleményét arról, hogy a gazdaság egy bizonyos fejlettségi szintjének többfajta szerkestra felelhet meg, ezért helytelen pl. Nyugat-Európa jövőjét az USA-ban látni. Ha ezt nem látnánk be, nyilvánvaló hibát követnénk el politikailag is, pl. a tőkés országok baloldali mozgalmait értelmetlennek tekinthetnénk.

A technika társadalomtudományokban való felhasználhatóságát tárgyalja a könyv utolsó fejezete. Birálja Buharin felfogását, aki fetiszizálja a technika szerepét a társadalom fejlődésében, s helyteleníti, hogy számos mai marxista kutató is egyoldaluan értékeli ezt a szerepet.

A könyvre általánosságban jellemző az igen széles körű szakirodalmi tájékozottság, gazdag statisztikai anyag feldolgozása. Nagy veszteség, hogy a nagy

tárgyi tudással és elméleti felkészültséggel rendelkező szerző kutatómunkáját tovább már nem folytathatta, s munkájának további értékes része - mint a hazánk-ra vonatkozó kutatás és tapasztalatok értékelése - nem készülhetett el.

Viszt Erzsébet

#### A szocialista iparvállalatok és egyesülések irányítása (Kézikönyv vezetőknék)<sup>1/</sup>

Az utóbbi években valamennyi szocialista országban számos könyv jelent meg az iparvállalatok irányításának korszerű módszereiről. Egy nemzetközi kollektíva munkájának eredményeképpen most egy közös kézikönyv készült el a szocialista iparvállalatok és egyesülések irányításának kérdéseiről. Ez a kollektíva sok éve együtt dolgozik az un. 1.23.1. KGST témában, s már számos szakértői ülést, tanácskozást tartott. Ezek segítették a közös nyelv kialakítását, egymás problémáinak megismerését, megértését s ez tette lehetővé a közös kézikönyv elkészítését.

A szocialista országok gazdaságirányítási rendszerében hasonló irányú fejlődés megy végbe, mindemellett az egyes országok e tekintetben eléggé számottevő különbségeket is mutatnak. A kézikönyv a szocialista vállalatok, egyesülések irányításának általános, valamennyi szocialista országra jellemző közös alapelveit és módszereit tárgyalja, az egyes országok sajátos helyzetére, problémáira, az itt alkalmazott megoldásokra szükségképpen csak utalásokat tartalmaz. Mindezzel együtt a magyar olvasónak is átfogó képet ad az iparvállalatok és egyesülések irányításának korszerű felfogásáról és módszereiről.

A monográfia 1974 tavaszán, a KGST 25 éves évfordulójára jelent meg orosz nyelven, két összesen közel 800 oldal terjedelmű kötetben. A kötetet nemzetközi szerkesztőbizottság szerkesztette. A kézikönyv főszerkesztői feladatát D. Gvisiani, helyettes főszerkesztői tisztjét J. Jirasek és a legnagyobb feladatot igénylő tudományos szerkesztői tisztet Sz. Kamenyicer professzor vállalta. A szerkesztőbizottság magyar tagja Román Zoltán volt. A könyv megírásában 41 szerző, magyar részről Harsányi István, Parányi György, Román Zoltán és Varga Sándor működött közre.

A könyv 8 részből áll. Az első rész három fejezete az ipari termelés korszerű irányításának általános kérdéseit tárgyalja: az irányítás alapelveit és ezek fejlődését, a tudományos technikai forradalom és az ipari termelés tervszerű irányításának összefüggéseit, továbbá az irányítást, mint az ipari termelés hatékonysága emelésének tényezőjét.

A második rész a társadalmi termelés irányításának metodológiai kérdéseivel foglalkozik, un.: az irányítás politikai gazdaságtani alapjai; az irányítás szociológiai és pszichológiai aspektusai; az irányítás jogi alapjai; kibernetika és irányítás; matematikai modellezés az irányításban; a gazdasági döntések.

---

<sup>1/</sup> Moszkva, 1974. I-II. kötet, 397 + 366 oldal.

A harmadik rész a szocialista egyesülések és vállalatok fő vonásait tárgyalja. Foglalkozik az egyesülések és vállalatok céljaival, a termelési és gazdasági egyesülések fő jellemzőivel és az iparvállalattal, mint az ipari termelés alapvető láncszemével.

A negyedik rész fejezetei az irányítás módszereinek jellemzőit elemzik: a tervezést, mint az irányítás központi láncszemét, a termelés hatékonyságának gazdasági, anyagi és nem-anyagi ösztönzési módszereit, az irányítás szervezési módszerelt, továbbá az iparvállalatok és egyesülések tevékenységének elemzését és értékelését.

Az ötödik rész tárgya: az ember az irányítás rendszerében. Fejezetei: a termelés irányítása és a dolgozók kollektívája; a munkamotiváció; a kollektiva szociális fejlesztésének irányítása; a káderek kiválasztása és elosztása; az irányítási munka megszervezése; a vezetői munka stílusa és módszerei.

A hatodik rész az irányítás alrendszerelt vizsgálja: a műszaki fejlesztés, a tudományos kutató-fejlesztő munka; a minőség; a termelésszervezés, az operatív termelésirányítás, a kisegítő folyamatok, az anyagi-technikai ellátás, valamint az értékesítés irányításának kérdéseit.

Az irányítás szervezetével, technológiájával és technikájával foglalkozó rész tárgyalja a vállalatok irányításának automatizált rendszerelt, az irányítás szervezeti strukturáját, technológiáját, technikai bázisát és az irányítás különböző variánsainak hatékonysági értékelését.

A nyolcadik, záró rész egy-egy fejezetet tartalmaz az irányítás tudományáról, továbbá - a nemzetközi bizottság szövegezésében - az irányítás fejlesztésének további tendenciáiról. A könyv az orosz kiadás nyomán előreláthatólag más KGST országok nyelvén is megjelenik.

Csikós-Nagy Béla: Szocialista árelmélet és árpolitika<sup>1/</sup>

A szerző munkájában a szocialista árelmélet és árpolitika általános alapelveinek kifejtését tűzte ki céljául. A könyv első része az érték és ár összefüggéseit elemzi, második része az értéktörvény és az árfunkció kapcsolatát, ezen belül a terv és a piac, a népgazdasági tervezés, az állami szabályozás és az állami szervezés szerepét. A harmadik rész az árirányítás; az ártervezés, az árszabályozás és az árelenőrzés kérdéseit tárgyalja. A további részek a termelői árak, a beszerzési árak (tőkejavak és fogyasztási cikkek) és külkereskedelmi árak, valamint a külkereskedelmi és a belföldi árak kapcsolatainak problémáit elemzik. A könyv szintetizálja az újabb kutatások és az utóbbi évek hazai és KGST tapasztalatait.

Kiss Tibor: A szocialista nemzetközi vállalat<sup>2/</sup>

A könyv a hazai szakirodalomban elsőnek tárgyalja e fontos témát. A kapitalista nemzetközi vállalatok főbb vonásainak áttekintése után a szocialista vállalatok sajátosságait elemzi. A szocialista nemzetközi vállalatok főbb problémái közül mindenekelőtt a gazdaságirányítás rendszerével való összefüggéseket, a főbb jogi és pénzügyi kérdéseket, s a szervezeti-irányítási formák problémáit vizsgálja. Bemutatja három, már működő szocialista nemzetközi vállalat, az INTRANSZ-MAS, HALDEX és az AGROMAS tevékenységét. Végül a nemzetközi vegyes vállalatok kérdéseit, s a nemzetközi vállalatok elterjedésének távlatait és lehetőségeit elemzi.

Mód Aladárné - Kozák Gyula: A munkások rétegződése, munkája, ismeretei és az üzemi demokrácia a Dunai Vasmű két gyárrészlegében<sup>3/</sup>

A tanulmány a közvetlen üzemi demokrácia megvalósulását, illetőleg ennek sokféle feltételét a Dunai Vasműben folytatott vizsgálat alapján elemzi. A szerzők 460 munkással és 100 vezetővel készítettek részletes interjút és ennek eredményeit hét fejezetben foglalják össze. Tárgyalják a munkások és Dunaujváros kapcsolatát, a vizsgált munkások életutját, kereseti arányait és ezek megítélését, végzett munkájuk jellegét és munkakörülményeit, az üzemre vonatkozó ismereteiket és ezek forrását, s a termelési tanácskozások lefolyását és tapasztalatait. A könyv a vizsgálatból levonható, általánosítható következtetések ismertetésével zárul.

<sup>1/</sup> Kossuth Könyvkiadó, 1974. 371 oldal.

<sup>2/</sup> Ipargazdasági Értekezések sorozat. Akadémiai Kiadó, 1974. 132 oldal.

<sup>3/</sup> Ipargazdasági Értekezések sorozat. Akadémiai Kiadó, 1974. 105 oldal.

Dr. Komonyi Zoltán: Gazdaságos-e a vállalat számítógépes fejlesztése?<sup>4/</sup>

Világszerte jelentős rés van a vállalatoknál alkalmazott számítógépek fejlett műszaki paraméterei és az alkalmazás viszonylag kialakulatlanabb módszerei között. A könyv összefoglalja és elemzi 50 hazai vállalat, szervezőintézet, számítóközpont számítógépalkalmazási tapasztalatait. Különválasztva vizsgálja a jelentős eredményhozó és a veszteséges alkalmazásokat. Rangsorolja és részletesen elemzi a gazdaságos számítógépalkalmazásnak vállalatainknál leginkább problematikus feltételeit. Ajánlásokat ad ezek viszonylag egyszerű biztosítására. Értékeli, hogy a különféle számítógépalkalmazási feladatok milyen mértékben segítik a vállalati hatékonyság növelését.

Munkaszervezési sorozat

A Közgazdasági és Jogi Kiadó 1974-ben indított munkaszervezési sorozatának eddig 4 kötete jelent meg.<sup>5/</sup> A könyvek közös vezérgondolata, hogy a munkaszervezést, a termelő munkát végző ember tevékenységét közvetlenül és közvetve, sokszor csak áttételesen befolyásoló tényezők sokoldalú kialakítása és megszervezése feladatának tekintik, amelynek eredményeként a munka termelékenysége, hatékonysága növekszik, s a munkafeltételek kulturáltabbá, emberibbé válnak. A "Munkaszervezés a gyártásfejlesztésben" c. kötet az új létesítmények tervezésénél és a működő keretek közé kerülő új technika beilleszkedésénél figyelembe veendő, ehhez "hozzáterveendő" munkaszervezési követelményeket elemzi. "Az ember a változó munkakörnyezetben" c. kötet azokat a követelményeket és irányelveket ismerteti, amelyek elősegítik a dolgozó ember szempontjából a tárgyi és emberi környezet optimális kialakítását. "A munkahely irányítása és ellátása" c. kötet a termelékeny, fennakadásmentes munkahelyi tevékenységek feltételeinek folyamatának megszervezésével, "A munkaerő hatékony foglalkoztatása" c. kötet pedig a munkások és alkalmazottak munkakörülményeinek, képzettségének és készségeinek hasznosításával kapcsolatos gazdasági-szervezési kérdéseket taglalja.

---

<sup>4/</sup> Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1974. 169 oldal.

<sup>5/</sup> Lakárdy Zsolt - Parányi György - Sándor Jenő: Munkaszervezés a gyártásfejlesztésben. 196 oldal.  
Flam Tamás - Makkay László - Sándor Jenő: Az ember a változó munkakörnyezetben. 162 oldal.  
Kápolnai György - Prodán Miklós: A munkahely irányítása és ellátása. 165 oldal.  
Berey András - B. Dobos Irma: A munkaerő hatékony foglalkoztatása. 185 oldal.



## E. J. Bregel: A polgári gazdaságtan új irányzatai és a mai kapitalizmus<sup>6/</sup>

A szovjet szerző a 20. századi polgári közgazdaságtan alábbi elméleteit bírálja: J. Schumpeter elmélete a kapitalizmus fejlődéséről és bomlásáról, a népi kapitalizmus mítosza, a szabályzott és tervezett kapitalizmus, a vegyes gazdaság, a jóléti állam, a szocialista piac-gazdaság, a megreformált társadalom és az ipari társadalom elmélete. A bírált közgazdászok, szociológusok között szerepel többek között Keynes, Rostow, Aron, Galbraith, Solow, Drucker. Marxista kritikája a mai kapitalizmus gazdasági rendszeréről propagált fenti nézeteket módszertanilag, logikailag, ténybeli és szociológiai nézőpontból elemzi.

## Világkonszernek<sup>7/</sup>

A kötet tizennégy különböző politikai és gazdasági szemléletű, haladó szellemű szerző, illetve kollektíva túlnyomórészt kritikus írásait tartalmazza. Az olvasó sokirányú áttekintést kap a nemzetközi vállalatok tevékenységéről, szerepéről. Egyes tanulmányok szemléletesen mutatják be a multinacionális társaságok működésének társadalmi hatásait. Több szerző-gyakorlati példákat és adatokat is közölve ismerteti a "világkonszernek" stratégiájának, szervezetének, magatartásának kialakítását. Néhány írás amerikai és nem-amerikai iparvállalatok méretének, tevékenységének összehasonlítását mutatja be, illetve ezek versenyét elemzi. Más szerzők a nemzetközi társaságok tevékenységének a gazdasági fejlődésre, illetve a fejlődő országok helyzetének alakulására gyakorolt hatását tárgyalják.

## Russel L. Ackoff: Operációkutatás és vállalati tervezés<sup>8/</sup>

Az angolból fordított könyv főként a tervezési folyamat céljai és logikája szempontjából vizsgálja a vállalati tervezési modelleket s elsősorban az operációkutatás területén kialakult módszereket tárgyalja. Részletesen foglalkozik négy alapvető erőforráscsoporttal: a pénzzel, a létesítményekkel és berendezésekkel, az anyag-árukészletekkel és szolgáltatásokkal, valamint a munkaerő tervezésével. Elemzi a vállalati szervezet tervezését és az integrált vezetési rendszer kialakításának kérdését is. A tervezőmunka megszervezésére főként három vonatkozásban ad ajánlásokat: a tervezésnek a szervezeti rendszerben való elhelyezkedése, a vezetők által a tervezésre fordítandó idő s a tervezésben részt nem vevő vezetők informálása vonatkozásában.

<sup>6/</sup> Kossuth Könyvkiadó, 1974. 334 oldal.

<sup>7/</sup> Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1974. 368 oldal.

<sup>8/</sup> Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1974. 203 oldal.

A szerző célja, hogy megismertesse az olvasót azokkal a sajátos intézkedésekkel, amelyekkel a nemzetközi kereskedelem résztvevői a tőkés piacokon előálló konkurenciahelyzetre reagálnak. Bemutatja, hogy milyen módszerekkel kívánják az ilyen helyzetet a kereskedelmi partnerek saját javukra felhasználni. A konkurenciaharc feltételei és korlátai mellett elemzi a lehetséges ellenintézkedéseket. A könyv segítséget kíván nyújtani az ipari és külkereskedelmi vállalatok dolgozóinak a tőkés világpiac bonyolult összefüggéseinek megismeréséhez. Részletesen foglalkozik a szubjektív konkurrenciakorlátok, valamint a koordinációs-aktivitás kérdéseivel is.

---

<sup>9/</sup> Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Bp. 1974. 397 oldal.

## КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ СТАТЕЙ

Золтан Роман: О задачах и средствах экономической политики развития промышленности.

В статье сначала дается анализ понятия т.н. "промышленной политики". Экономическая политика представляет собой совокупность целей, средств и мероприятий, направленных на развитие экономики; в случае сознательной экономической политики она является согласованной системой указанных элементов, которую можно разделить на отдельные, но между собой тесно связанные области. Эти области можно разграничить на основе различных аспектов, так например по целям (например политика повышения жизненного уровня населения), средствам (например налоговая политика) и отраслям экономики (например промышленная, аграрная политика и т.д.).

Промышленная политика как совокупность целей, средств и мероприятий, направленных на развитие промышленности, подчинена общей экономической политике и политике вообще. Мы имеем дело с промышленной политикой во всех случаях, когда налицо сознательное стремление относительно развития промышленности, однако интенсивность промышленной политики может быть весьма разной. Это зависит, с одной стороны, от того, насколько активна экономическая политика в целом, а с другой и от того, в рамках всей экономической политики в какой мере уделено особое внимание промышленности. В капиталистических странах представители отдельных классов, партий, группировок стремятся к проведению своей собственной промышленной политики с помощью своих своеобразных средств. В социалистических странах в противовес этому цели промышленной политики сформируются и осуществляются в централизованном порядке и в интересах всего общества, однако и здесь встречаются отраслевые, территориальные, структурные и местные (на уровне предприятия) стремления.

В связи с целями промышленной политики автор анализирует цели увеличения производства и повышения его эффективности, и различные не экономические цели; модификации этих целей в период индустриализации и дальнейшего развития промышленности; увязки целей (иерархия, предпочтения, взаимозаменяемость и т.д.), их соотношение с остальными целями экономической политики, далее основную роль народнохозяйственного планирования в консистентном определении целей.

Относительно средств промышленной политики автор сначала исследует вопрос о том, можно ли вообще различать средства общей экономической политики, оказывающих воздействие на промышленность и специфические средства промышленной политики. К последним он относит определение рамок (границ) предприятий и деятельность ведомственных органов управления промышленностью, в том числе назначение и снятие руководителей и различные методы прямого

управления. В дальнейшем рассматриваются средства с общим и селективным направлением, а также средства, требующие и не требующие финансовых ресурсов.

В заключительной части очерка поднимаются проблемы практики промышленной политики и в этой связи анализируются вопросы различных организаций и их поведение. Автор подчеркивает важность отождествления с целями организации с точки зрения эффективности проводимой там работы и осуществления целей организации, однако, он указывает и на постоянную опасность того, чтобы собственные цели, собственная позиция организации не были переоценены.

В очерке освещаются и целесообразные направления исследований в области промышленной политики, особо подчеркивая важность эмпирических и междисциплинарных исследований. Важнейшим направлением исследования может быть анализ поставленных и фактически действующих целей, исследование опыта применения, действенность и эффективности отдельных средств промышленной политики; последующая оценка подготовки, правильности и реализации решений; исследование промышленной политики в разрезе отдельных органов управления промышленностью и затронутых промышленной политикой предприятий.

#### О некоторых тенденциях развития системы управления предприятиями и объединениями социалистической промышленности

Настоящий очерк представляет собой заключительную главу вышедшей книги международного авторского коллектива, в котором обобщаются некоторые, ожидаемые в будущем важнейшие тенденции в области управления социалистическими промышленными объединениями и предприятиями. Из числа указанных тенденций первым указывается на дальнейшее углубление специализации производства, в которой помимо и даже взамен предметной специализации на передний план выдвигается технологическая и подетальная специализация. В ходе концентрации производства наряду с общими размерами предприятия в целом увеличивается значение сформирования таких единиц мощности отдельных производственных фаз, которые обеспечивают возможность для применения современной техники и организации труда. Одновременно следует рассчитывать на дальнейшее расширение кооперирования между предприятиями.

Возрастет и значение общих интересов и общих функций управления. Отдельные производственные единицы объединяются в более крупные и общей тенденцией является создание более крупных организаций типа объединений. Эти организации часто распространяют свою деятельность и на научное исследование и разработки. Возникают и межотрас-

левые производственные организации, охватывающие единицы ряда разных отраслей промышленности. Главнейшей тенденцией является также интеграция науки, техники и производства. Этой тенденции наиболее соответствуют научно-производственные объединения, в которых функция общего управления поручается руководителю научно-исследовательского института, являющегося центром объединения такого типа.

Дальнейшее развитие получает и создание международных организаций с технической, научной, проектной и производственной профилем. Возрастающую роль получают проблемы территориальной организации производства, создание таких комплексных единиц, которые объединяют в себе производственную деятельность разных отраслей. Они позволяют осуществить более рациональное размещение промышленности, охрану окружающей среды и управление. Современные размеры и сложность производства увеличивают ответственность планирования и хозяйственных решений и требуют широкого применения методов оптимизации. В области планирования возрастет роль долгосрочных планов и во всех областях следует больше применять системный подход. Систематическая работа требуется и в интересах целенаправленного раскрытия организационных резервов. С этой точки зрения существенным является дальнейшее развитие форм материального стимулирования. Дальнейшими важнейшими задачами являются создание в различной степени автоматизированных систем управления, систематическая подготовка работников управления, увеличение самостоятельности предприятий и совершенствование всей системы управления промышленности, требующие постоянного внимания.

Агнеш Сабо: Вопросы среднесрочного планирования  
предприятия в более новой литературе  
на английском языке

За последние десятилетия в капиталистических странах в значительной мере возросла роль планирования на уровне предприятия и на первый план выдвигалось прежде всего составление среднесрочных планов. Проблемами среднесрочного планирования занимается **возрастающее** количество монографий и исследований.

Настоящий очерк дает информацию о ряде новых подходов к планированию предприятия и модификации характера связанных с ними деятельностей на основе публикации, вышедших на английском языке. Из обширного материала специальной литературы автор выдвигает те круги проблем, которые в определенной мере можно увязать с практикой планирования отечественных предприятий.

В первой части очерка, занимающейся понятием и изменением роли планирования, автор указывает на то обстоятельство, что в литературе подчеркивается положение, согласно которому эффективность управления предприятием может быть в значительной мере увеличена возрастающим научным обоснованием практических задач и составлением для этих целей перспективных планов. Так называемая концепция PIPROS определяющая задачи планирования, а также теория кривой процесса планирования обозначают новое приближение к данной проблематике.

Вторая и третья главы занимаются определением целей предприятия, а также удлинением горизонта времени планирования. Автор обращает внимание на то обстоятельство, что несмотря на тенденцию расширения горизонта времени планов, действующую как в социалистических, так и капиталистических условиях, в терминологии отечественных и западных авторов обнаруживаются существенные различия. Большинство представителей специальной литературы, использованной в качестве источника, под долгосрочным планированием подразумевает согласно венгерскому понятию среднесрочное планирование. Помимо отличающейся друг от друга терминологии, важными являются также и отличия по-существу, касающиеся задачи планов с различным горизонтом времени.

Остальные части очерка рассматривают вопросы информационной системы планирования, взаимоувязки прогнозов и планов и в этой связи проблемы реальности и стабильности планов. Информационная система представляет собой источник данных для обоснования решений, её формирование целесообразно подготовить исследованием особенностей предприятия. Это исследование может послужить одновременно основой для выбора построения системы с помощью ЭВМ или традиционными способами. Взаимоувязка прогнозов и планов выступает как соотношение целей и средств.

Модификация роли планирования неизбежно воздействует и на реальность и стабильность планов. Возникающие трудности в этой области могут быть устранены с одной стороны более эластичным планированием, с другой стороны более согласованным функционированием системы планирования и учета предприятия.

Несмотря на то, что все изложенные выше проблемы в какой-то мере можно увязать с практикой планирования венгерских предприятий, автор подчеркивает, что рекомендации западной литературы в ряде случаев могут быть применены, однако в большинстве случаев возникает необходимость в приспособлении этих методов к конкретным венгерским условиям.

## ABSTRACTS

Zoltán Román:

### On the tasks and tools of industrial policy

The article first analysis the concept of industrial policy. Economic policy is the totality of objectives, instruments and activities aimed at the development of the economy; in the case of a conscious economic policy it is a harmonious system of the former, which can be divided into different though closely interrelated branches. These branches can be delimited first of all according to the objectives (e.g. living standard policy), instruments (e.g. taxation policy) and economic branches (e.g. industrial or agricultural policy etc.). Industrial policy - the totality of objectives, instruments and activities aimed at the development of industry - is an activity subordinated to general economic policy and politics. We may speak of industrial policy whenever there is a conscious effort at the development of industry, but its intensity maybe very different. This partly depends on how active is economic policy as a whole, and partly on the attention given to industry within the former. In capitalist countries the representatives of various classes, parties and groups wish to enforce their own industrial policies with the aid of the particular instruments at their disposal. In socialist countries the objectives of industrial policy are centrally formulated in the interest of the society as a whole, but separate branch, territorial, institutional and enterprise efforts may be also found.

In connection with the objectives of industrial policy the article analyses the various targets of increasing production and efficiency and the non-economic objectives; variations of these targets in the period of industrialization and in later development periods; the interdependence of the objectives (hierarchy, preferences, complementarity and so on) and their interrelations with other objectives of economic policy, as well as the basic role of national planning in setting consistent objectives.

As regards the instruments of industrial policy, the article first investigates whether the general tools of economic policy affecting industry can be distinguished from the specific industrial policy tools. From the latter the decisions on the forms and organizational framework of enterprises and the activities of the supervisory bodies controlling industry are dealt with (i.a. the appointment, and releating of executives and the various methods of direct control). Next the general and the selective tools are analysed, as well as those requiring and not requiring financial resources.

The concluding part of the article examines the problems of the practice of industrial policy and, in this context, the problems of various organizations and organizational behaviour. The author emphasizes that identification of the objectives of the organization is highly important from the point of view of their members and from that of implementing the objectives of the organization, but it is a constant danger that the organization will overestimate its own targets and viewpoints.

The article outlines some future directions of researches, on industrial policy stressing the importance of empirical and interdisciplinary investigations. Im-

portant topics of research may be: analysis of the objectives formulated and those actually asserted; intended and actual impact of the use of certain instruments of industrial policy, their effectivity and efficiency; ex post analysis of the preparation, correctness and implementation of decisions; investigations how organizations in charge of industrial control understand and implement of industrial policy and how industrial enterprises are affected by industrial policy.

#### Development tendencies in the management of the socialist industrial enterprises

The article is the closing chapter of a handbook written and edited by an international collective of authors, intending to denote the major future tendencies in the management of socialist industrial enterprises and associations. From among these tendencies, first the further increase of specialization in production is mentioned, and in this framework the growing role of specialization not by in final products but by technologies and components of the products, as well as specialization in the preparation of production. In the concentration of production, beside the size of the enterprise, increased importance will be accorded to developing optimal capacities for the individual phases of production, needed for the application of modern technology and organization. Simultaneously, the further growth of inter-enterprise cooperation must be reckoned with.

Common interests and joint control functions will also have a greater role. The individual productive units will be comprised by major organizations and the spread of larger organizational units like associations, trusts, etc. may be considered as a general tendency. These organizations will, in their majority, extend their activities also to scientific research; the integration of science, technology and production is an important tendency. For this purpose the research-production associations are best suited, in which the function of general management is entrusted to the leader of the research institute constituting the centre of this organization.

Great development is expected in the field of creating international organizations covering research and development, designing and production activities. Problems of large regional organization of production obtain a growing role; complex units will be created uniting productive activities of different branches. This will allow a more rational industrial location, environmental protection and industrial control.

The size and complexity of modern production increases the responsibility for planning and economic decisions, and requires the widespread use of optimization methods. In planning, the long-term plans come to the fore, and the systems approach must be increasingly asserted in every field. Organized activity is needed to explore the reserves of higher productivity and efficiency. From this point of view it is important to develop methods of material incentives. Further important problems deserving constant attention are the control systems automated to different extent, the planned, regular management training the increasing of enterprise autonomy and the improvement of the whole system of economic guidance and management.



Ágnes Szabó:

Problems of corporate planning in recent English literature

In the capitalist countries the importance of enterprise planning has considerably grown in the last few decades. Particularly the drawing up of medium-term plans has come to the fore. More and more books and studies analyse the problems of this field.

Relying on publications in English, the study gives information about the novel approaches in enterprise planning, as well as about the modifications in the nature of the related activities. From among the scopes of problems raised in the vast literature available the author stresses those which might have some bearing on the planning practices of Hungarian enterprises.

The first part, dealing with the notion of planning and the changes in its role, stresses the statement that a thorougher theoretical foundation of practical activities and the drawing up of long-term plans to this end can greatly increase the efficiency of enterprise management. The so-called PIPOS concept defining the tasks of planning and the theory of planning life-cycle of planning amount to a novel approach to the problems.

The second and third chapters discuss the determination of enterprise aims and the lengthening time horizon of planning. The authoress calls attention to the fact that, although the widening time horizon of plans is a tendency asserting itself under both socialist and capitalist conditions essential terminological differences can be discovered between Hungarian and Western authors. The majority of the representatives of the literature used as a source understands by long-term planning what is medium-term by Hungarian notions. In addition to the different terminology, the contentual differences are also important as regards the tasks of plans with different time horizon.

Further parts of the study treat the information system of planning, the relation between prognoses and plans and, in this context, the questions of the reality and stability of plans. The information system is the source of data serving to found decisions, and it is expedient to prepare its development by an analysis of enterprise particularities. This analysis may also help to choose between computerization and the traditional system. The relation between prognoses and plans may be best understood as a relation between the objective and the means.

Modifications in the role of planning necessarily influence the reality and the stability of plans, too. The difficulties emerging can be eliminated partly by more flexible planning, partly by a more harmonious functioning of the planning and accounting systems of the enterprises.

The authoress stresses that, although each of the above spheres of problems can be related to the planning practice of the Hungarian enterprises and the recommendations of the Western literature can be utilized in many cases, mostly a proper adaptation of the methods to Hungarian relations is necessary.

MAGYAR  
JUDOMANYOS AKADEMIA  
KÖNYVTÁRA



